

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KUALITAS  
PELAYANAN PUBLIK DI SEKRETARIAT DAERAH  
KABUPATEN GOWA**

**S K R I P S I**



**HIKMAWATI**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL  
UNIVERSITAS NEGERI MAKASSAR  
2017**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP  
KUALITAS PELAYANAN PUBLIK DI SEKRETARIAT  
DAERAH KABUPATEN GOWA**

**S K R I P S I**

**Diajukan Kepada Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Makassar  
untuk memenuhi sebagian Persyaratan Guna Memperoleh  
Gelar Sarjana Ilmu Administrasi Negara**

**HIKMAWATI  
1365140009**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL  
UNIVERSITAS NEGERI MAKASSAR  
2017**

## **PERSETUJUAN PEMBIMBING**

Pembimbing yang ditunjuk berdasarkan Surat Persetujuan Dekan Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Makassar Nomor: 0084/UN.36.6/DL/2017. Tanggal 06 Januari 2017 untuk membimbing saudara :

Nama : Hikmawati  
Nim : 1365140009  
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara  
Judul Skripsi : Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kualitas Pelayanan Publik di Sekretariat Daerah Kabupaten Gowa

Menyatakan bahwa skripsi ini telah diperiksa dan dapat diujikan di depan Panitia Penguji Skripsi Strata satu (S1) Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Makassar.

Makassar, 18 Juli 2017

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Hj. Herlina Sakawati, M. Si  
NIP. 19641111 198903 2 001

Dr. Muh. Nur Yamin, M.Si  
NIP. 19670131 19203 1 001

## PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama Mahasiswa : Hikmawati  
NIM : 1365140009  
Tempat/ Tgl. Lahir : Makassar, 05 Oktober 1996  
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara  
Judul Skripsi : Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kualitas Pelayanan Publik di Sekretariat Daerah Kabupaten Gowa

Dengan pembimbing masing-masing:

1. Dra. Hj. Herlina Sakawati, M. Si
2. Dr. Muh. Nur Yamin, M.Si

Benar adalah hasil karya sendiri, bebas dari unsur ciplakan/plagiat.

Pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan apabila dikemudian hari ditemukan ketidakbenaran, maka saya siap dituntut didalam maupun diluar pengadilan dan menanggung resiko yang diakibatkannya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat sebagai tanggung jawab moral untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Makassar, 18 Juli 2017

Diketahui oleh:  
Ketua Program Studi  
Ilmu Administrasi Negara FIS UNM

Yang membuat pernyataan

**Dr. H. Muhammad Guntur, M. Si**  
NIP. 19601231 198803 1 011

**Hikmawati**  
NIM. 1365140009

## **MOTO**

*“yakinlah ada sesuatu yang menantimu selepas banyak kesabaran yang kau jalani yang akan membuatmu terpana hingga kau lupa betapa pedihnya rasa sakit.”*

*(Ali Bin Abi Thalib)*

*proses adalah pengalaman hidup, maka nikmati dan jalani*  
*(Hikmawati)*

*Kupersembahkan*  
*Karya sederhana ini kepada kedua Orang tuaku yang tercinta,*  
*Saudara-saudaraku, serta rekan-rekan mahasiswa seperjuangan*

## ABSTRAK

**Hikmawati. 2017.** Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kualitas Pelayanan Publik di Sekretariat Daerah Kabupaten Gowa. Skripsi. Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Makassar. Dibimbing oleh Ibu Herlina Sakawati dan Bapak Muh Nur Yamin.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kualitas Pelayanan Publik. Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan desain penelitian kuantitatif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, kuesioner dan dokumentasi. Teknik analisa data yang digunakan terdiri atas analisis deskriptif, analisis statistik inferensial dan regresi linier sederhana.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kualitas pelayanan publik di sekretariat daerah kabupaten gowa ada pada kategori baik sesuai dengan hasil penelitian di lapangan yang didasarkan pada 8 indikator yang menjadi fokus penelitan peneliti yaitu 1) Inisiatif Individual, 2) Pengarahan, 3) Integrasi, 4) Dukungan Dari Manajemen, 5) Pola-Pola Komunikasi, 6) Toleransi Terhadap Konflik, 7) Kontrol, dan 8) Sistem Imbalan. Berdasarkan hasil penelitian dari 8 indikator, menunjukkan hasil regresi linier  $Y = 23,8 + 0,383X$  dengan demikian budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan publik di sekretariat daerah Kabupaten Gowa.

Saran pegawai di kantor sekretariat daerah Kabupaten Gowa agar kiranya dapat disiplin dalam melaksanakan pekerjaannya supaya pekerjaan yang menjadi tanggung jawab pegawai dapat terorganisir dengan baik.

## **KATA PENGANTAR**

Segala puji bagi ALLAH SWT, Tuhan semesta alam yang memberikan Rahmat dan Karunia-Nya sehingga dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kualitas Pelayanan Publik di Sekretariat Daerah Kabupaten Gowa”. Skripsi ini diselesaikan dalam rangka memenuhi salah satu persyaratan akademik guna memperoleh gelar Sarjana Administrasi Publik pada program studi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Makassar.

Hasil penelitian ini terdiri dari lima bab yaitu, Bab I, Pendahuluan, terdiri dari Latar Belakang, Rumusan Masalah, Tujuan Penelitian dan Manfaat Hasil Penelitian. Bab II Tinjauan Pustaka dan Kerangka Konseptual yang terdiri dari konsep Budaya Organisasi, dan konsep Kualitas Pelayanan Publik. Bab III Metode Penelitian, terdiri dari variabel dan disain penelitian, pengukuran variabel, Teknik Pengumpulan Data, Teknik Analisis Data. Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan terdiri dari Gambaran umum lokasi penelitian, penyajian data hasil penelitian dan pembahasan. Bab V Penutup terdiri dari Kesimpulan dan Saran.

Dengan segala kerendahan hati penulis menyadari sepenuhnya bahwa hasil penelitian ini masih sangat jauh dari kesempurnaan, akan tetapi dengan usaha yang semaksimal mungkin dan dukungan dari berbagai pihak sehingga segala hambatan dapat teratasi. Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Husain Syam, M.Tp Rektor Universitas Negeri Makassar yang selalu berusaha memberikan semangat dan dukungan bagi mahasiswa UNM.
2. Bapak Prof Dr. Hasnawi Haris, M.Hum, Dekan Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Makassar beserta staf, atas segala bentuk pelayanannya yang telah memberikan fasilitas di dalam perkuliahan dna persetujuan mengadakan penelitian sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
3. Bapak Dr. H. Muhammad Guntur, M.Si., Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Makassar, sekaligus Penguji pertama yang telah memberikan petunjuk dan arahan hingga skripsi ini terselesaikan.
4. Ibu Dra. Hj. Herlina Sakawati, M.Si., Sekertaris Program Studi Ilmu Administasi Negara Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Makassar, yang sekaligus sebagai Penasehat Akademik atas kesediannya meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis dari awal perkuliahan.
5. Bapak Dr. Muh. Nur Yamin, M.Si, Pembimbing II yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikiran dalam membimbing dan memberikan motivasi sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
6. Bapak Ismail, S.Pd., M.Si, Penguji kedua yang telah memberikan masukan berupa kritik dan saran yang membangun.



7. Para dosen dan staf administrasi Fakultas Ilmu Sosial yang telah memberikan ilmu yang sangat bermanfaat selama proses perkuliahan.
8. Sekretariat Daerah Kabupaten Gowa yang telah menjadi objek penelitian dan para pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Gowa yang telah bersedia menjadi responden dalam penelitian ini.
9. Kepada saudara tak sedarahku Mantasia, Siti Nur Intan, Ulfah Nur Amaliah, Midayini, Trisnawati Amelia, Sitti Rilla Migrawati, Satriana, Winda Sugiarti, Aisyah, Rahmi, Sulfiana dan kak fita. Serta Zara Zetira, Irmawati, hera dan kak chimenk selaku sepupu. Terima kasih atas waktu yang telah dihabiskan bersama penulis. Terima kasih telah menjadi sahabat, teman seperjuangan sekaligus saudara yang selalu setia mendengarkan keluh kesah dan curhatan, menghibur serta mengukir kenangan bersama penulis. Semoga persahabatan kita tetap harmonis sampai maut memisahkan.
10. Virda, Iffa, Ana, Ani, Aty, Nurul, Nani, Arini, Irda, Oda, Minarni, Iqbal, Al, Ahmadi, Elli, Muci, Dwi, Ikram, Ummul, Kepada semua teman seperjuangan GARUDA angkatan 013A, yang tak bisa penulis sebutkan satu persatu serta Nia, Yuni Trisna, Yuni Saslia, Fitrah, Jusni, Yusran, Wawo, Didin, dan Daus teman-teman KKN di Parepare. Rekan-rekan mahasiswa serta kakak senior dan adik junior mahasiswa Program Studi Ilmu Administrasi Negara Terimakasih atas canda tawa, suka duka yang telah kalian ukir dan kebersamaan kalian yang tidak

akan terlupakan selama menjalani hari-hari di Kampus tercinta, Kalian telah memberikan warna dalam hidupku.

11. Teristimewa kepada kedua orang tua, Ayahanda Tercinta Harifuddin Dg Rurung dan Ibunda Halijah Dg Sompas atas ketulusan hati dengan doa restu, curahan kasih sayang, serta pengorbanan yang senantiasa mengiringi setiap langkah dan perjuangan penulis hingga penulis dapat menyelesaikan karya ini. Beserta adik-adikku, Hanisa, dan Muhammad Haidir yang selalu memberikan dukungan, memotivasi serta memberikan semangat kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini. Semoga ALLAH SWT senantiasa memberikan kesehatan, kekuatan dan umur yang panjang untuk kalian.

Semoga segala bantuan dan dukungannya mendapat pahala dari ALLAH SWT. Semoga kiranya skripsi ini dapat memberikan manfaat kepada semua pihak yang memerlukannya.

Makassar, Juli 2017

Penulis

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	ii
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iii
MOTTO .....	iv
ABSTRAK .....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	4
C. Tujuan Penelitian.....	5
D. Manfaat Penelitian.....	5
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PIKIR.....</b>	<b>6</b>
A. Tinjauan Pustaka .....	6
1. Konsep Budaya Organisasi .....	6
a. Pengertian Budaya.....	6
b. Pengertian Organisasi.....	7

c. Pengertian Budaya Organisasi .....	9
d. Karakteristik Budaya Organisasi.....	13
2. Konsep Kualitas Pelayanan publik.....	16
a. Pengertian Kualitas .....	16
b. Pengertian Kualitas Pelayanan .....	18
B. Kerangka Pikir .....	21
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>24</b>
A. Variabel dan Disain Penelitian.....	24
B. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	25
C. Populasi dan Sampel .....	28
D. Teknik Pengumpulan Data.....	30
E. Teknik Analisis Data.....	30
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>36</b>
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	36
B. Penyajian Data Hasil Penelitian .....	44
C. Pembahasan.....	67
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>72</b>
A. Kesimpulan.....	72
B. Saran.....	73
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>75</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN .....</b>	<b>77</b>

## DAFTAR TABEL

No	Judul	Halaman
1.	Tabel Krejcie .....	29
2.	Distribusi frekuensi.....	32
3.	Item Total Statistics Variabel X .....	45
4.	Item Total Statistics Variabel Y .....	46
5.	Realibility Statistics Variabel X .....	47
6.	Realibility Statistics Variabel Y .....	47
7.	Distribusi Jawaban Responden terhadap Indikator Inisiatif Individual..	48
8.	Distribusi Jawaban Responden terhadap Indikator Pengarahan .....	49
9.	Distribusi Jawaban Responden terhadap Indikator Integrasi .....	50
10.	Distribusi Jawaban Responden terhadap Indikator Dukungan Dari Manajemen .....	51
11.	Distribusi Jawaban Responden terhadap Indikator Pola-Pola Komunikasi .....	52
12.	Distribusi Jawaban Responden terhadap Indikator Toleransi Terhadap Konflik.....	53
13.	Distribusi Jawaban Responden terhadap Indikator Kontrol .....	54
14.	Distribusi Jawaban Responden terhadap Indikator Sistem Imbalan.....	55
15.	Tingkat Pencapaian Skor Variabel Budaya Organisasi .....	56
16.	Distribusi Jawaban Responden terhadap Indikator Bukti Langsung .....	57
17.	Distribusi Jawaban Responden terhadap Indikator Keandalan .....	58

18.	Distribusi Jawaban Responden terhadap Indikator Daya Tanggap .....	59
19.	Distribusi Jawaban Responden terhadap Indikator Jaminan.....	60
20.	Distribusi Jawaban Responden terhadap Indikator Empati .....	61
21.	Tingkat Pencapaian Skor Variabel Kualitas Pelayanan .....	61
22.	Normalitas Data .....	63
23.	Linear antara variabel X dan variabel Y .....	64
24.	Regresi .....	64
25.	Koefisien.....	65

## DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Halaman
1.	Skema kerangka pikir .....	23
2.	Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Gowa .....	43
3.	Pembagian Kuesioner/Angket .....	98
4.	Pengisian Kuesioner/Angket oleh Pegawai .....	98
5.	Pengambilan Data.....	99

## DAFTAR LAMPIRAN

No	Judul	Halaman
1.	Matriks Penelitian .....	78
2.	Usulan Judul Skripsi .....	79
3.	Persetujuan Judul dan Calon Pembimbing.....	80
4.	Pengesahan Judul Skripsi dan Pembimbing.....	81
5.	Permintaan Izin Melaksanakan Penelitian .....	82
6.	Izin Penelitian BKPMMD Prov. Sul-Sel .....	83
7.	Izin Penelitian Kabupaten Gowa.....	84
8.	Kisi-Kisi Kuesioner/Angket Penelitian.....	85
9.	Kuesioner/Angket Penelitian .....	86
10.	Hasil Penelitian .....	90
11.	Surat Keterangan Penelitian.....	98
12.	Dokumentasi .....	99
26.	Daftar Riwayat Hidup.....	100



## BAB 1

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Instansi pemerintah adalah organisasi yang merupakan kumpulan orang-orang yang dipilih secara khusus untuk melaksanakan tugas negara sebagai bentuk pelayanan kepada masyarakat karena instansi pemerintah mempunyai tugas salah satunya ialah abdi masyarakat. Menurut Robbins dalam Sembiring (2012:13) "organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus-menerus untuk mencapai tujuan bersama atau sekelompok tujuan."

"Undang-Undang Pelayanan Publik (secara resmi bernama Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik) adalah undang-undang yang mengatur tentang prinsip-prinsip pemerintahan yang baik yang merupakan efektifitas fungsi-fungsi pemerintahan itu sendiri.<sup>1</sup> Sebagaimana tercantum pada Peraturan Pemerintah Nomor 42 Tahun 2004, kode etik Pegawai Negeri Sipil adalah pedoman sikap, tingkah laku, dan perbuatan Pegawai Negeri Sipil di dalam melaksanakan tugasnya dan dalam pergaulan sehari-hari."<sup>2</sup>

kualitas pelayanan disuatu organisasi publik berkaitan erat dengan Budaya organisasi. Hal yang melatarbelakangi adalah motif dari adanya instansi pemerintah, yakni mengadakan pelayanan publik sehingga kondisi didalam

---

<sup>1</sup> Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang pelayanan publik.

<sup>2</sup> Peraturan Pemerintah Nomor 42 Tahun 2004 tentang kode etik pegawai negeri sipil

instansi pemerintah yang bisa mempengaruhi kualitas pelayanan salah satunya adalah budaya organisasi.

Budaya organisasi merupakan perekat organisasi yang mengikat anggota organisasi melalui nilai-nilai yang ditaati bersama. Budaya organisasi tercermin dalam perilaku keseharian anggotanya, berarti pula merupakan praktek sehari-hari di tempat kerja. Kualitas pelayanan akan membaik seiring dengan internalisasi budaya organisasi. Ini berarti semakin kuat budaya organisasi atau nilai-nilai dasar yang telah disepakati, maka semakin baik kualitas pelayanan yang dihasilkan.<sup>3</sup>

Bagi Sekretariat Daerah sebagai organisasi yang mengemban fungsi koordinasi dan pelayanan teknis administrasi kepada seluruh perangkat/instansi vertikal pemerintah daerah maka penilaian kinerja bagi aparatur organisasi memiliki arti yang sangat penting terutama dalam upaya melakukan perbaikan-perbaikan pada masa yang akan datang. Penilaian kinerja bagi aparatur berguna untuk menilai kuantitas, kualitas secara deskriptif dan efisien pelayanan, motivasi, dan guna penyesuaian anggaran organisasi.

Sekretariat Daerah sebagai organisasi publik yang memiliki tugas pokok dan fungsi koordinasi dan memberikan pelayanan administrasi memerlukan informasi mengenai kinerja aparatur yang ada di dalam organisasi, sehingga dapat dilakukan penilaian seberapa jauh pelayanan yang diberikan oleh organisasi dapat memenuhi harapan dan memuaskan pengguna jasa.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Meira Nugraha. 2010. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kualitas Pelayanan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Probolinggo*

<sup>4</sup> Petrussamo. "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kualitas Pelayanan". 31 Desember 2016. <http://petrussamo.wordpress.com/2013/03/07/>

Dalam kaitannya dengan budaya organisasi sebagai salah satu faktor internal dalam meningkatkan kinerja organisasi dalam hal ini menyangkut pelayanan yang diharapkan sesuai kebutuhan masyarakat, Victor Tan (2002:20) memberikan karakteristik budaya organisasi sebagai berikut: (1) Inisiatif individual, (2) Integrasi, (3) Kontrol, (4) Toleransi terhadap konflik, (5) Pola-pola komunikasi, (6) Toleransi terhadap tindakan berisiko, (7) Pengarahan (8) Dukungan dari manajemen (9) Identitas (10) Sistem imbalan.

Berikut disajikan Penelitian terdahulu yang berkaitan dengan budaya organisasi yang bertujuan untuk membedakan antara penelitian ini dengan penelitian sebelumnya Andrey Carver Purba penelitian berjudul pengaruh budaya organisasi terhadap kualitas pelayanan publik Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kualitas pelayanan yang ada di kantor UPT samsat medan selatan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini bersifat kuantitatif. Data-data yang diperoleh dengan menyebarkan kuesioner kepada 100 responden yang terdiri dari pegawai dan masyarakat. Hal ini menunjukkan koefisien korelasi adalah signifikan dengan nilai test statistik hitung > tabel yang berarti  $H_0$  ditolak sedangkan  $H_1$  diterima, yaitu ada pengaruh yang positif antara budaya organisasi terhadap kualitas pelayanan publik yang ada di kantor UPT samsat medan selatan, sedangkan dari perhitungan koefisien determinan dapat dilihat bahwa budaya organisasi yang dimiliki pegawai kantor UPT samsat medan selatan berpengaruh 57,90% terhadap kualitas pelayanan pada kantor UPT samsat medan selatan.

Berdasarkan hasil pengamatan di Sekretariat Daerah Kabupaten Gowa, ditemukan beberapa masalah dalam kaitannya dengan budaya organisasi dan pelayanan antara lain: Dalam pemberian pelayanan, aparat terkesan acuh tak acuh sehingga pelayanan yang diterima terasa tidak maksimal. Masih adanya diskriminasi dalam pelayanan yang mempunyai hubungan kekerabatan (keluarga/kolega), cenderung lebih diutamakan. Masih terdapat pegawai yang bersantai dan keluar tanpa ijin saat jam kerja sehingga waktu luang terbuang percuma dapat menyebabkan pekerjaan yang dihasilkan tidak maksimal.

Mencermati uraian pada latar belakang di atas, maka penulis ingin mengadakan penelitian dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kualitas Pelayanan Publik di Sekretariat Daerah Kabupaten Gowa”.

Alasan Pemilihan judul tersebut di atas, karena terdorong oleh keinginan penulis untuk berusaha mengkaji masalah budaya organisasi yang nampak pada Sekretariat Daerah Kabupaten Gowa dan secara langsung berpengaruh terhadap kualitas pelayanan dan memberikan rekomendasi untuk memperbaikinya.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang dirumuskan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana budaya organisasi pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Gowa?
2. Bagaimana kualitas pelayanan pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Gowa?

3. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kualitas pelayanan pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Gowa?

### **C. Tujuan Penelitian**

Hasil penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui budaya organisasi pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Gowa.
2. Mengetahui kualitas pelayanan pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Gowa.
3. Mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kualitas pelayanan pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Gowa.

### **D. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini adalah:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan yang lebih mendalam tentang budaya organisasi khususnya kualitas pelayanan yang baik bagi semua pihak, sebagai sumbangsi perkembangan Ilmu Administrasi Negara yang lebih baik kedepannya.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan bisa menjadi bahan referensi pada penelitian yang akan dilakukan selanjutnya.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PIKIR**

#### **A. Tinjauan Pustaka**

##### **1. Konsep Budaya Organisasi**

###### **a. Pengertian Budaya**

Sebelum mengemukakan berbagai konsep budaya organisasi terlebih dahulu dikemukakan pengertian budaya dan pengertian organisasi, sebagai pemahaman awal. Secara parsial pengertian budaya dan organisasi mempunyai pengertian yang berbeda dan budaya organisasi pun mempunyai pengertian berbeda pula. Moeljono (2003: 16) budaya adalah sebagai pola semua suasana baik material atau semua perilaku yang sudah diadopsi masyarakat secara tradisional sebagai pemecahan masalah anggotanya budaya di dalamnya juga termasuk semua cara yang telah terorganisasi, kepercayaan, norma, nilai-nilai budaya yang implisit serta premis yang mendasar dan mengandung suatu perintah.

Greet Hofstede (2004; 22) menyatakan bahwa budaya terdiri dari mental program bersama yang mensyarakatkan respons individual pada lingkungannya. Definisi tersebut mengandung makna bahwa kita melihat budaya dalam perilaku sehari-hari, tetapi dikontrol oleh mental program yang ditanamkan sangat dalam.

Terrence E. Deal Dan Allan A. Kennedy, (2000:4) mendefinisikan budaya sebagai pola terintegrasi dari perilaku manusia termasuk pikiran, pembicaraan, tindakan, dan artifak serta tergantung pada kapasitas orang untuk menyimak, dan meneruskan pengetahuan kepada generasi penerus.

Michael Zwell, (2000:9) Budaya didefinisikan sebagai cara hidup orang yang dipindahkan dari generasi ke generasi melalui berbagai proses pembelajaran untuk menciptakan cara hidup tertentu yang paling cocok dengan lingkungannya. Budaya merupakan pola asumsi dasar bersama yang dipelajari kelompok melalui pemecahan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal sekelompok orang terorganisasi yang mempunyai tujuan, keyakinan dan nilai-nilai yang sama, dan dapat diukur melalui pengaruhnya pada motivasi.<sup>5</sup>

#### **b. Pengertian Organisasi**

Kata organisasi berasal dari bahasa Yunani yaitu *organon* yang berarti alat, bagian, anggota atau bagian badan. Erna Siregar (2009) Kata organisasi mempunyai dua pengertian umum. Pengertian pertama menandakan suatu lembaga atau kelompok fungsional, seperti organisasi perusahaan, rumah sakit, perwakilan pemerintah atau suatu perkumpulan olahraga. Pengertian kedua berkenaan dengan proses pengorganisasian, sebagai suatu cara dalam mana kegiatan organisasi dialokasikan dan ditugaskan di antara para anggotanya agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan efisien.

J.R. Schermerhorn (2005) : *Organization is a collection of people working together in a division of labor to achieve a common purpose*. Organisasi adalah kumpulan orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama.

Philip Selznick (2002) : Organisasi adalah pengaturan personil guna memudahkan pencapaian beberapa tujuan yang telah ditetapkan melalui alokasi fungsi dan tanggung jawab.

---

<sup>5</sup> Wibowo. 2016. *BUDAYA ORGANISASI: Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Jakarta: Rajawali Pers, Hal 13.

John M Pfifner dan Frank P Sherwood (2001) : organisasi adalah pola keadaan dimana sejumlah orang banyak, sangat banyak mempunyai teman berhubungan langsung dengan yang lain, dan menangani tugas-tugas kompleks, menghubungkan mereka sendiri satu sama lain dengan sadar, penentuan dan pencapaian yang sistematis dari tujuan-tujuan yang saling disetujui.<sup>6</sup>

Selanjutnya dikemukakan oleh Kast dan James E. Rosenzweig (2002: 326-327) organisasi didefinisikan sebagai sekelompok orang yang terikat secara formal dalam hubungan atasan dan bawahan yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama pula. Definisi sederhana di atas memberi petunjuk bahwa organisasi dapat disoroti dari dua sudut pandang, yaitu sebagai wadah berbagai kegiatan dan sebagai proses interaksi antara orang-orang yang berada di dalamnya.<sup>7</sup>

Louis A. Allen dalam Malayu (2003:11) Organisasi dapat diartikan sebagai proses penentuan dan pengelompokan pekerjaan yang akan dikerjakan, menetapkan dan melimpahkan wewenang dan tanggung jawab, dengan maksud untuk memungkinkan orang-orang bekerja sama secara efektif dalam mencapai tujuan.

Malayu Hasibuan, Organisasi adalah suatu sistem perserikatan formal, berstruktur, dan terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerja sama dalam mencapai tujuan tertentu. Organisasi hanya merupakan alat dan wadah saja.

Sedangkan menurut L F Urwick (dalam Winardi 2003: 13) bahwa organisasi-organisasi lebih dari hanya alat untuk menciptakan barang-barang dan menyelenggarakan jasa-jasa. Organisasi merupakan kerangka,

---

<sup>6</sup> Taliziduhu Ndraha.2005. *Teori Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta, Hal 47.

<sup>7</sup> Ismail Nawawi. 2013. *BUDAYA ORGANISASI KEPEMIMPINAN & KINERJA: Proses Terbentuk, Tumbuh Kembang, Dinamika, dan Kinerja Organisasi*. Jakarta. Kencana, Hal 3



di mana banyak diantara kita melaksanakan proses kehidupan. Sehubungan dengan organisasi-organisasi menimbulkan pengaruh besar atas perilaku kita.<sup>8</sup>

### c. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya Organisasi merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia (MSDM) dan Teori Organisasi. Budaya Organisasi dilihat dari aspek perilaku, sedangkan Teori organisasi dilihat dari aspek sekelompok individu yang berkerjasama untuk mencapai tujuan, atau organisasi sebagai wadah tempat individu bekerja sama secara rasional dan sistematis untuk mencapai tujuan. Dalam perkembangannya, pertama kali Budaya Organisasi dikenal di Amerika dan Eropa pada era 1970-an. Salah satu tokohnya : Edward H. Schein seorang Profesor Manajemen dari Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology dan juga seorang Ketua kelompok Studi Organisasi 1972-1981, serta Konsultan BO (budaya organisasi) pada berbagai perusahaan di Amerika dan Eropa. Salah satu karya ilmiahnya : “*Organizational Culture and Leadership*”.

Di Indonesia Budaya Organisasi mulai dikenal pada tahun 80 – 90-an, saat itu banyak dibicarakan tentang konflik budaya, bagaimana mempertahankan Budaya Indonesia serta pembudayaan nilai-nilai baru. Bersamaan dengan itu para akademisi mulai mengkajinya dan memasukkannya ke dalam kurikulum berbagai pendidikan formal dan informal.

Robbins (2000: 74) mendefinisikan budaya organisasi (*organizational culture*) sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Lebih lanjut,

---

<sup>8</sup> Erna Dora Siregar.2009. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kualitas Pelayanan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Probolinggo*.

Robbins menyatakan bahwa sebuah sistem pemaknaan bersama dibentuk oleh warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain. Sistem pemaknaan bersama merupakan seperangkat karakter kunci dari nilai-nilai organisasi (*“a sistem of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organization. This sistem of shared meaning is, on closer examination, a set of key characteristics that the organization values”*).<sup>9</sup>

Menurut Munandar (2006:262), “budaya organisasi terdiri dari asumsi asumsi dasar yang dipelajari baik sebagai hasil memecahkan masalah yang timbul dalam proses penyesuaian dengan lingkungannya, maupun sebagai hasil memecahkan masalah yang timbul dari dalam organisasi”.

Budaya organisasi sebagaimana yang dikemukakan oleh Kennedy, Miner dan Robins dalam Sutrisno (2010: 3) adalah budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektivitas kerja.

Pengaruh budaya organisasi mempunyai arti penting bagi individu yang bekerja di dalamnya, karena budaya organisasi ini akan mempengaruhi baik secara langsung atau tidak langsung terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi yang kuat akan meningkatkan kinerja individu secara keseluruhan dan berpengaruh positif terhadap perilaku pegawai, sehingga menimbulkan kinerja yang baik dan merangsang disiplin kerja yang tinggi.

Budaya organisasi merupakan falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat dalam suatu komunitas tertentu. Secara spesifik budaya dalam organisasi akan ditentukan oleh kondisi *team work*, *leaders* dan *characteristic of organization* serta *administration process* yang berlaku. Mengapa budaya

---

<sup>9</sup> Taliziduhu Ndraha.2005. *Teori Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta, Hal 76

organisasi penting, karena merupakan kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam hirarki organisasi yang mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi.<sup>10</sup>

Wirawan, (2007 : 10) Budaya organisasi merupakan norma, nilai – nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga pengaruh pada pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan kinerja pegawai dalam organisasi.

Kreitner dan Kinicki (2002:30) mendefinisikan budaya organisasi sebagai perekat organisasi melalui nilai-nilai yang ditaati, peralatan simbolis dan cita-cita sosial yang ingin dicapai. Berdasarkan pada penjelasan tentang teori budaya organisasi dapat diartikan bahwa konsep budaya organisasi menjadi obyek dari sikap seseorang dalam organisasi atau aktivitas seseorang dalam organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam melayani masyarakat dalam mencapai tujuan organisasi.<sup>11</sup>

James L.Gibson, John M. Ivancevich, dan James H. Donnelly ,Jr., (2000:30) Dikatakannya pula bahwa budaya organisasi adalah sebuah pola asumsi dasar yang cukup bekerja baik untuk dipertimbangkan layak dan, karena itu diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk mempersepsikan, berpikir, dan merasa dalam hubungannya dengan masalah tersebut.

---

<sup>10</sup> H. Teman Koesmono. 2005. <http://puslit.petra.ac.id/-puslit/journals/165>.

<sup>11</sup> Ejournal Administrative Reform, Volume 2, Nomor 2, 2014: 1226-1237.

Menurut Barry Phegan (2000:1), “budaya organisasi adalah tentang bagaimana orang merasa tentang melakukan pekerjaan baik dan apa yang membuat peralatan dan orang bekerja bersama dalam harmoni. Budaya organisasi merupakan pola yang rumit tentang bagaimana orang yang melakukan sesuatu, apa tentang bagaimana dan mengapa orang mengambil pekerjaan yang berada dalam perusahaan.”

Adapun Michael Zwell (2000:9) menyatakan bahwa budaya organisasi korporasi sebagai cara hidup suatu organisasi yang diberikan melalui generasi penerus pekerja. Budaya termasuk siapa kita, apa yang kita yakini, apa yang kita lakukan, dan bagaimana melakukannya.

Meurut Victor S.L. Tan (2002:8) mendefinisikan budaya korporasi sebagai cara orang melakukan sesuatu dalam organisasi. Budaya organisasi merupakan serangkaian norma terdiri dari keyakinan, sikap, nilai-nilai inti dan pola perilaku, dibagikan oleh orang dalam suatu organisasi. Keyakinan bersama, nilai-nilai inti dan pola perilaku memengaruhi kinerja dalam organisasi. *Belief* atau keyakinan adalah asumsi atau persepsi tentang suatu, orang dan organisasi secara keseluruhan, diterima sebagai sesuatu yang benar dan layak. *Core values* adalah nilai dominan atau inti, yang diterima di seluruh organisasi. Behavior pattern atau pola perilaku adalah cara orang bertindak satu sama lain.

Jerome Want (2006:24) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah sebuah sistem keyakinan kolektif yang dimiliki orang dalam organisasi tentang kemampuan mereka bersaing di pasar, dan bagaimana mereka bertindak dalam sistem keyakinan tersebut untuk memberikan nilai tambah produk dan jasa di pasar (pelanggan) sebagai imbalan atas penghargaan financial. Budaya organisasi diungkapkan melalui sikap, sistem keyakinan, impian, perilaku, nilai-nilai, tata cara dari perusahaan, dan terutama melalui tindakan serta kinerja pekerja dan manajemen.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Wibowo. 2016. *BUDAYA ORGANISASI: Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Jakarta: Rajawali Press, Hal 14-16.

#### d. Karakteristik budaya organisasi

Stephen P. Robbins (2003: 525) juga mengemukakan adanya tujuh karakteristik budaya organisasi sebagai berikut :

1. Inovasi dan pengambilan risiko : suatu tingkatan di mana pekerja di dorong untuk menjadi inovatif dan mengambil risiko.
2. Perhatian pada hal detail : di mana pekerja diharapkan menunjukkan ketepatan, analisis, dan perhatian pada hal detail.
3. Orientasi pada manfaat : di mana manajemen focus pada hasil atau manfaat daripada sekedar pada teknik dan proses yang dipergunakan untuk mendapatkan manfaat tersebut.
4. Orientasi pada orang : di mana keputusan manajemen mempertimbangkan pengaruh manfaatnya pada orang yang dalam organisasi.
5. Orientasi pada tim : di mana aktivitas kerja organisasi berdasar tim daripada individual.
6. Agresivitas : Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif, bukannya suatu santai-santai.
7. Stabilitas : Sejauh mana keinginan organisasi menekankan diterapkannya *status quo* sebagai kontras dari pertumbuhan.<sup>13</sup>

Karakteristik kunci dari budaya menurut Michael Zwell (2000: 63) adalah (a) budaya dipelajari (b) norma dan adat istiadat adalah umum di seluruh budaya (c) budaya kebanyakan bekerja secara tanpa sadar (d) sifat dan karakteristik budaya dikontrol melalui banyak mekanisme dan proses sosial (e) elemen budaya diteruskan dari satu generasi ke generasi berikutnya (f) menyesuaikan adat istiadat dan pola perilaku yang dapat diterima cenderung menjadi berhubungan dengan kebajikan moral dan superioritas (g) seperti kebiasaan lainnya, perilaku budaya adalah nyaman dan dikenal umum.<sup>14</sup>

Menurut Muchlas (2005: 534) untuk mengetahui apakah kultur suatu organisasi sudah kuat, ada beberapa karakteristik yang perlu dinilai yaitu:

<sup>13</sup> Ismail Nawawi. 2013. *BUDAYA ORGANISASI KEPEMIMPINAN DAN KINERJA Proses Terbentuk, Tumbuh Kembang, Dinamika, dan Kinerja Organisasi*. Jakarta: Kencana, Hal 8.

<sup>14</sup> Wibowo. 2016. *BUDAYA ORGANISASI: Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Jakarta: Rajawali Press, Hal 31.

## 1. Kebersamaan

Kebersamaan dapat ditunjukkan dengan besarnya derajat kebersamaan yang dimiliki oleh para anggota organisasi tentang nilai-nilai inti. Derajat kebersamaan dipengaruhi oleh faktor orientasi dan penghargaan. Supaya orang-orang tersebut mau berbagi nilai-nilai kultural yang sama, mereka harus mengetahui apakah nilai-nilai ini. Banyak organisasi memulai proses ini dengan program orientasi. Para pegawai baru diberitahu tentang filosofi organisasi dan cara untuk mengoperasikannya. Orientasi ini berlanjut dalam pekerjaan manakala atasan dan teman sekerja mereka berbagai nilai-nilai ini melalui kebiasaan-kebiasaan, kata-kata, contoh-contoh atau kerja sehari-hari.

Kebersamaan juga dapat dilihat dari ketertarikan perilaku anggota-anggota organisasi yang dapat diamati. Selain itu kebersamaan juga dipengaruhi oleh penghargaan. Organisasi-organisasi memberikan promosi, pangkat atau jabatan, pengakuan dan bentuk-bentuk penghargaan yang lain kepada mereka yang setia dengan nilai-nilai ini.

## 2. Peran pemimpin

Pemimpin yang kuat adalah seorang pemimpin yang dapat menetapkan arah organisasi yang dipimpinnya artinya dapat melahirkan perubahan untuk mencapai tujuan organisasi, mengarahkan orang-orang untuk menciptakan kesatuan tindakan, dan juga dapat memotivasi dan memberi inspirasi kepada bawahannya. Sehingga tercipta budaya yang terbuka dalam organisasi.

### 3. Intensitas

Derajat intensitas di sini adalah hasil dari struktur penghargaan. Ketika para karyawan menyadari bahwa mereka akan diberi penghargaan untuk melakukan sesuatu dengan cara yang diterapkan organisasi, keinginan mereka untuk melakukannya dengan cara tersebut akan meningkat. Sebaliknya, ketika mereka tidak diberi penghargaan atau merasa lebih menguntungkan kalau tidak mengerjakan sesuatu dengan cara ditetapkan organisasi, komitmen mereka terhadap nilai-nilai inti akan menghilang. Meskipun pengakuan dan penghargaan-penghargaan financial lainnya juga termasuk penting, uang ternyata masih memegang peranan penting.

Budaya organisasi terbentuk berdasarkan kemampuan orang untuk beradaptasi dengannya (*adaptive*).<sup>15</sup>

Karakteristik budaya organisasi Menurut Victor Tan (2002: 20) ada 10 (sepuluh) butir, yaitu :

- 1) Individual initiative (inisiatif individual). menunjukkan tingkat tanggung jawab, kebebasan dan ketidaktergantungan yang dimiliki individu.
- 2) Risk tolerance (toleransi terhadap resiko). suatu keadaan di mana pekerja didorong mengambil risiko, menjadi agresif dan inovatif.
- 3) Direction (pengarahan). merupakan kemampuan organisasi menciptakan sasaran yang jelas dan menetapkan harapan kinerja.
- 4) Integration (integrasi). Suatu tingkatan di mana suatu unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara terkoordinasi.
- 5) Management support (dukungan manajemen). Manajemen menyediakan komunikasi yang jelas, bantuan, dan dukungan kepada bawahannya.
- 6) Control (pengawasan). Merupakan jumlah aturan dan ketentuan dan jumlah pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan pengawasi perilaku karyawan.

---

<sup>15</sup> Petrussamo. "pengaruh budaya organisasi terhadap kualitas pelayanan" 31 Desember 2016.  
<http://petrussamo.wordpress.com/2013/03/07/>

- 7) Identity (identitas). Suatu tingkatan di mana anggota mengidentifikasi dengan organisasi secara keseluruhan, daripada dengan kelompok kerja tertentu atau bidang keahlian profesional tertentu.
- 8) Reward system (sistem penghargaan). Di mana alokasi reward (kenaikan upah atau gaji upah), didasarkan pada kriteria alokasi biaya didasarkan pada kriteria kinerja, sebagai lawan dari senioritas dan favoritism.
- 9) Conflict tolerance (toleransi terhadap konflik). Suatu tingkatan di mana pekerja didorong untuk menyiram konflik dan kritikan secara terbuka.
- 10) Communication pattern (pola komunikasi). Suatu tingkat di mana komunikasi dibatasi pada hierarki formal di mana komunikasi organisasi dibatasi pada kewenangan hierarki formal.

Dari pendapat Victor Tan maka penulis hanya akan mengambil 8 indikator yaitu inisiatif individual, pengarahan, integrasi, dukungan dari manajemen, pola-pola komunikasi, toleransi terhadap konflik, dan sistem imbalan. Sedangkan identitas dan toleransi terhadap resiko dianggap sudah optimal dalam budaya organisasi di sekretariat daerah Kabupaten Gowa.

## **2. Konsep Kualitas Pelayanan**

### **a. Pengertian Kualitas**

Goetsh dan Davis (dalam Tjiptono : 2001) Kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.

Beberapa definisi tentang kualitas menurut para ahli (dalam Sasongko : 2008).

- 1) Deming (1986) menyatakan: *The difficulty in defining quality is to translate future needs of the user into measurable characteristics, so that a product can be designed and turned out to give satisfaction at a price that will user pay.* (Kesulitan dalam pendefinisian kualitas adalah mentranslate atau mengubah kebutuhan yang akan datang dari user atau pengguna



kedalam suatu karakteristik yang dapat diperlakukan , supaya sebuah produk dapat didisain dan diubah untuk memberikan kepuasan dengan harga yang akan dibayar oleh user atau pemakai.)

- 2) Crosby (1979) menyatakan: *Quality is conformance to requirements or specification*. (Kualitas adalah kesesuaian dari permintaan atau spesifikasi.)
- 3) Juran (1974) menyatakan: *Quality is fitness for use*. (Kualitas adalah kelayakan atau kecocokan penggunaan.)
- 4) Hence (1989) : menyatakan *The quality of a product or service is the fitness of that product or service for meeting its intended use as required by the customer*. (Kualitas dari suatu produk atau jasa adalah kelayakan atau kecocokan dari produk atau jasa tersebut untuk memenuhi kegunaannya sehingga sesuai dengan yang diinginkan oleh customer).
- 5) Kualitas pada dasarnya merupakan kata yang menyandang arti relatif karena bersifat abstrak. Menurut Achmad (2010: 182) kualitas merupakan “suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan”.
- 6) Mont Gomery (dalam Pasolong, 2013: 132) kualitas merupakan “*the extent to which products meet the requirement of people who use them*” jadi suatu produk, apakah itu bentuknya barang atau jasa, dikatakan bermutu bagi seseorang kalau produk tersebut dapat memenuhi kebutuhannya.

- 7) Kualitas layanan telah lama digunakan sebagai focus diskusi para ahli, August William Smith (dalam Akib, 2015: 3) menyatakan bahwa “Sistem pelayanan sebagai metode sistematis manajemen dan fungsi administrasi.”

Kualitas seringkali diartikan sebagai segala sesuatu yang memuaskan masyarakat atau sesuai dengan persyaratan atau kebutuhan.

#### **b. Pengertian Kualitas Pelayanan**

Dalam perspektif TQM (*Total Quality Management*), kualitas dipandang secara lebih luas, dimana tidak hanya aspek hasil saja yang ditekankan, melainkan juga meliputi proses, lingkungan, dan manusia. Hal ini jelas tampak dalam definisi yang dirumuskan oleh Goetsh dan Davis (dalam Fandy Tjiptono 2004), yaitu kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Juran (dalam Tjiptono: 2001), mendefinisikan kualitas sebagai kecocokan untuk pemakaian (*fitnes for use*). Definisi ini menekankan orientasi pada pemenuhan harapan pelanggan.

Pada dasarnya kualitas terbagi menjadi dua, yaitu kualitas produk dan kualitas jasa. Perbedaan secara tegas antara produk dan jasa seringkali sulit untuk didefinisikan. Hal ini dikarenakan pembelian suatu produk seringkali disertai dengan pembelian jasa. Meskipun demikian, jasa dapat didefinisikan yaitu menurut Kotler (dalam Tjiptono, 2001), jasa merupakan aktivitas, manfaat, atau kepuasan yang ditawarkan untuk dijual. Selain itu definisi jasa adalah setiap tindakan atau perbuatan yang dapat ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain, yang pada dasarnya bersifat intangible (tidak berwujud fisik) dan tidak

menghasilkan kepemilikan sesuatu. Freddy Rangkuti (2003) menyatakan bahwa jasa merupakan pemberian suatu kinerja atau tindakan tak kasat mata dari satu pihak kepada pihak lain.

Carlson dan Schwarz mendefinisikan kualitas layanan di sektor publik sebagai berikut:

1. Kemudahan, mengukur seberapa mudah layanan pemerintah terakses dan tersedia bagi warga negara.
2. Keamanan, mengukur sejauh mana layanan-layanan diberikan dengan cara yang membuat para warga Negara merasa aman dan percaya diri ketika menggunakannya.
3. Keandalan, menilai sejauh mana layanan pemerintah diberikan dengan benar dan tepat waktu.
4. Perhatian personal, mengukur sejauh mana para karyawan memberikan informasi kepada para warga Negara dan bekerja dengan mereka untuk memenuhi kebutuhan mereka.
5. Pendekatan pemecahan masalah, mengukur sejauh mana para karyawan memberikan informasi kepada para warga Negara dan bekerja dengan mereka untuk membantu memenuhi kebutuhan-kebutuhan mereka.
6. Kejujuran, mengukur sejauh mana para warga Negara percaya bahwa layanan pemerintah diberikan dengan cara yang adil kepada semua orang.
7. Tanggung jawab fiscal, mengukur sejauh mana warga Negara mempercayai pemerintah lokal memberikan layanan dengan cara menggunakan uang secara bertanggung jawab.

8. Pengaruh warga Negara, mengukur sejauh mana warga Negara merasa bahwa mereka dapat memengaruhi kualitas layanan yang mereka terima dari pemerintah lokal.<sup>16</sup>

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan instrument kinerja pelayanan yang telah dikembangkan oleh Zeithaml, Parasuraman dan Berry dalam bukunya yang berjudul *Delivering Quality Service*. Terdapat beberapa kinerja pelayanan yaitu, (dalam Hazel Nogi 2005: 219).

1. Kenampakan fisik, tampilan fisik pelayanan.
2. Reabilitas, mencakup dua hal pokok yaitu konsistensi kinerja dan kemampuan untuk dipercaya.
3. Responsivitas, adalah kemauan atau kesiapan para karyawan untuk memberikan pelayanan yang dibutuhkan pelanggan.
4. Kompetensi, yaitu setiap orang dalam suatu perusahaan memiliki keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan agar dapat memberikan pelayanan tertentu.
5. Kredibilitas, meliputi kepercayaan, keyakinan, kejujuran.
6. Keamanan, yaitu aman dari bahaya, risiko dan keragu-raguan.
7. Akses, adalah kontak yang mudah dan dekat.
8. Komunikasi, artinya memberi informasi kepada pelanggan dalam bahasa yang mereka pahami serta selalu mendengarkan saran dan keluhan pelanggan
9. Pengertian, yakni melakukan usaha untuk memahami kebutuhan pelanggan.
10. Akuntabilitas, yaitu kejelasan wewenang dan tanggung jawab petugas dalam penyelenggaraan dan penyelesaian pelayanan.

Zeithaml, Berry, dan Parasuraman (dalam Tjiptono:2001), mengidentifikasi lima dimensi pokok yang berkaitan dengan kualitas jasa, antara lain :

- 1) Bukti langsung, meliputi fasilitas fisik, perlengkapan pegawai, sarana komunikasi.
- 2) Keandalan, yaitu kemampuan untuk memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera, akurat dan memuaskan.

---

<sup>16</sup> Janet V. Denhardt & Robert B. Denhardt. 2013. *PELAYANAN PUBLIK BARU dari Manajemen Streering ke Serving*. Bantul: Kreasi Wacana, Hal 90-91.

- 3) Daya tanggap, yaitu keinginan para staf untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap.
- 4) Jaminan, yang mencakup pengetahuan, kemampuan, kesopanan, dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para staf, bebas dari bahaya resik, atau keragu-raguan.
- 5) Empati, meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, perhatian pribadi, dan memenuhi kebutuhan para pelanggan.

## **B. Kerangka Pikir**

Budaya Organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama, dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu terhadap organisasi lain. Oleh karena itu budaya organisasi akan menentukan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh para anggota organisasi, menentukan batas-batas normatif perilaku anggota organisasi; menentukan sifat dan bentuk-bentuk pengendalian dan pengawasan organisasi, menentukan gaya manajerial yang dapat diterima oleh para anggota organisasi, menentukan cara-cara kerja yang tepat, dan sebagainya. Budaya organisasi sebagai hasil dari norma-norma kebiasaan yang terbentuk dalam keseharian yang menciptakan rasa memiliki terhadap organisasi, menciptakan jati diri anggota organisasi, menciptakan keterikatan organisasi, menciptakan keterikatan emosional antara organisasi dan karyawan yang terlibat di dalamnya, menciptakan pola pedoman perilaku organisasi.

Adapun keedelapan karakteristik budaya organisasi yaitu :

Inisiatif individual : yang dimaksud dengan inisiatif individual adalah tingkat tanggung jawab, kebebasan atau *independensi* yang dipunyai setiap individu dalam mengemukakan pendapat. Inisiatif individual tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi.

Pengarahan : pengarahan dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi dan tujuan organisasi. Kondisi ini dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Integrasi: yaitu tingkat sejauh mana suatu organisasi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk dapat bekerja sama dengan cara yang terkoordinasi. Kekompakan unit-unit organisasi dalam bekerja dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.

Dukungan dari manajemen, yaitu tingkat sejauh mana para manager memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan. Perhatian manajemen terhadap bawahan/pegawai sangat membantu kelancaran kinerja suatu organisasi.

Pola-pola komunikasi : sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal. Kadang-kadang hirarki kewenangan dapat menghambat terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antar karyawan itu sendiri.

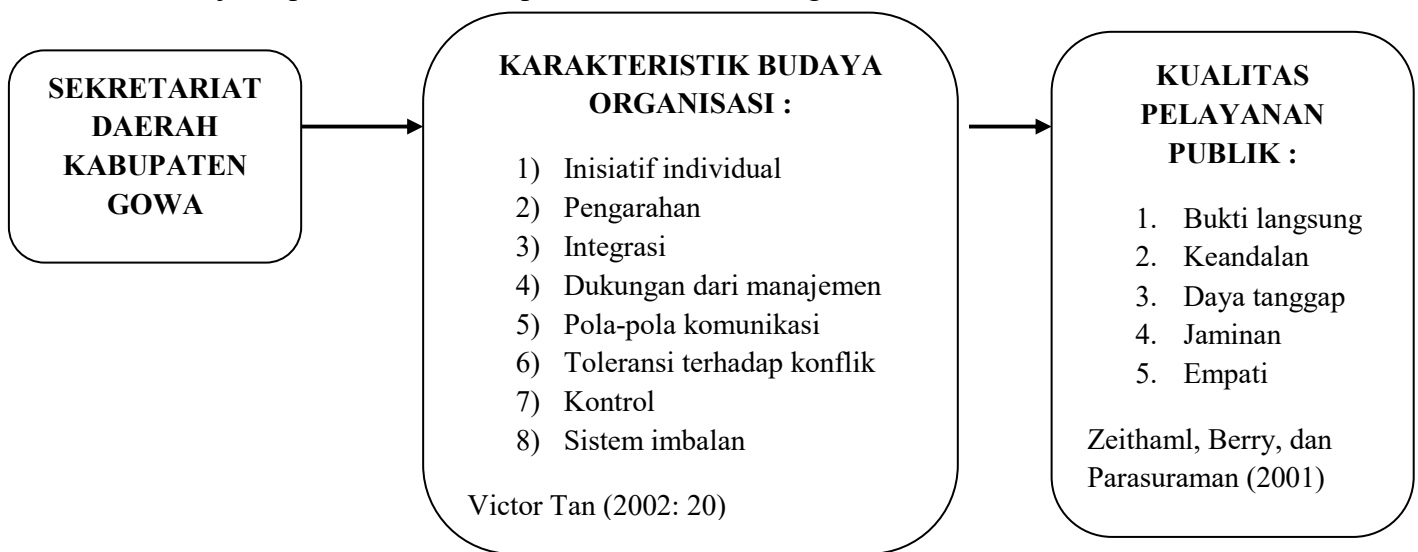
Toleransi terhadap konflik : sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan pendapat dan kritik secara terbuka. Perbedaan pendapat atau kritik merupakan fenomena yang sering terjadi namun bisa dijadikan sebagai media untuk melakukan perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan organisasi.

Kontrol : alat kontrol yang dipakai adalah peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku dalam suatu organisasi. Untuk itu diperlukan sejumlah

peraturan dan tenaga pengawas (atasan langsung) yang dapat digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai dalam suatu organisasi.

Sistem imbalan : tingkat sejauh mana alokasi imbalan didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih.

Oleh karena itu, skema kerangka pikir yang dibuat untuk memudahkan jalan pemikiran terhadap masalah adalah sebagai berikut:



*Gambar 1: Skema kerangka pikir*

### C. Hipotesis

Hipotesis merupakan pernyataan sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah dinyatakan dalam bentuk pertanyaan.

Berdasarkan kerangka pikir tersebut, maka dirumuskan Hipotesis sebagai berikut :

H0 : Tidak ada pengaruh yang signifikan (nyata) antara variabel Budaya Organisasi terhadap variabel Kualitas pelayanan

H1 : ada pengaruh yang signifikan (nyata) antara variabel Budaya Organisasi terhadap variabel Kualitas pelayanan

### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Variabel dan Disain Penelitian**

##### **1. Variabel Penelitian**

Variabel menurut Sugiyono (2014: 38) merupakan “atribut seseorang, atau obyek yang mempunyai variasi dan berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut. Variabel adalah fenomena yang bervariasi dalam bentuk, kualitas, kuantitas, mutu dan standar.<sup>17</sup> kemudian ditarik kesimpulannya”. Dalam hal ini adalah “budaya organisasi terhadap kualitas pelayanan”. Variabel budaya organisasi mempengaruhi variabel kualitas pelayanan. Apabila budaya organisasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Gowa baik maka, kualitas pelayanan akan tercipta. Jadi budaya yang baik menciptakan kualitas pelayanan bagi masyarakat. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- 1) Variabel (X) adalah variabel budaya organisasi yang merupakan variabel independen atau bisa juga disebut sebagai variabel bebas, dimana variabel ini yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen.
- 2) Variabel (Y) adalah variabel kualitas pelayanan yang merupakan variabel dependen, dimana variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas.

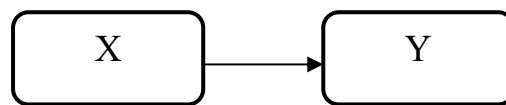
---

<sup>17</sup> Burhan Bungin.2005. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Kencana, Hal. 69.



## 2. Disain Penelitian

Pada penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif kuantitatif, dimana peneliti menjelaskan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen yaitu pengaruh budaya organisasi terhadap kualitas pelayanan publik di Sekretariat Daerah Kabupaten Gowa.



*Gambar 2: Disain Penelitian*

Dimana :

X = budaya organisasi

Y = kualitas pelayanan

## B. Definisi Operasional Variabel dan Pengukuran Variabel

### 1. Definisi Operasional Variabel

Untuk menjelaskan konsep-konsep penting yang digunakan dalam penelitian ini, berikut akan diuraikan definisi operasional dari konsep-konsep penelitian ini agar lebih mempermudah analisa lebih lanjut.

Definisi operasional penelitian yang dilakukan adalah:

Budaya Organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama, dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu terhadap organisasi lain. Oleh karena itu budaya organisasi akan menentukan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh para anggota organisasi, menentukan batas-batas normatif perilaku anggota organisasi; menentukan sifat dan bentuk-bentuk pengendalian dan

pengawasan organisasi, menentukan gaya manajerial yang dapat diterima oleh para anggota organisasi, menentukan cara-cara kerja yang tepat, dan sebagainya.

Victor Tan memberikan karakteristik budaya organisasi sebagai berikut :

1. Inisiatif individual : yang dimaksud dengan inisiatif individual adalah tingkat tanggung jawab, kebebasan atau *independensi* yang dimiliki setiap individu dalam mengemukakan pendapat. Inisiatif individual tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi.
2. Pengarahan : pengarahan dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi dan tujuan organisasi. Kondisi ini dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi.
3. Integrasi: yaitu tingkat sejauh mana suatu organisasi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk dapat bekerja sama dengan cara yang terkoordinasi. Kekompakan unit-unit organisasi dalam bekerja dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.
4. Dukungan dari manajemen, yaitu tingkat sejauh mana para manager memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan. Perhatian manajemen terhadap bawahan/pegawai sangat membantu kelancaran kinerja suatu organisasi.
5. Pola-pola komunikasi : sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal. Kadang-kadang hirarki kewenangan dapat menghambat terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antar karyawan itu sendiri.
6. Toleransi terhadap konflik : sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan pendapat dan kritik secara terbuka. Perbedaan pendapat atau kritik merupakan fenomena yang sering terjadi namun bisa dijadikan sebagai media untuk melakukan perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan organisasi.
7. Kontrol : alat kontrol yang dipakai adalah peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku dalam suatu organisasi. Untuk itu diperlukan sejumlah peraturan dan tenaga pengawas (atasan langsung) yang dapat digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai dalam suatu organisasi.
8. Sistem imbalan : tingkat sejauh mana alokasi imbalan didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih.

Kualitas pelayanan merupakan upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta ketepatan penyampaian untuk mengimbangi harapan pelanggan Zeithaml, Berry dan Parasuraman (dalam Tjiptono : 2001). mengemukakan lima dimensi yang berkaitan dengan kualitas pelayanan yaitu : bukti langsung, keandalan, daya tanggap, jaminan dan empati.

## **2. Pengukuran Variabel**

Untuk mengukur variabel ini menggunakan instrument kuesioner (angket) dengan mengajukan sejumlah pertanyaan ataupun pernyataan kepada responden. Variabel ini menggunakan skala likert. Menurut Siregar (2013: 25) skala likert adalah skala yang dapat digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang tentang suatu objek atau fenomena tertentu. Variabel ini menggunakan skala likert yang disusun berdasarkan indikator variabel. Skala Likert berisi pernyataan yang sistematis untuk menunjukkan sikap seorang responden terhadap pernyataan itu.<sup>18</sup> Skala Likert diartikan sebagai kategorisasi kemungkinan jawaban pada setiap pertanyaan yang mengandung perbedaan nilai antara yang satu dengan yang lainnya. Perbedaan tersebut akan nampak dalam pemberian bobot yaitu:

- 1) Sangat berpengaruh diberikan bobot 5
- 2) Berpengaruh diberikan bobot 4
- 3) Kurang berpengaruh diberikan bobot 3
- 4) Tidak berpengaruh diberikan 2

---

<sup>18</sup> Bambang Prasetyo & Lina Miftahul Jannah. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif: Teori dan Aplikasi*. Jakarta: Rajawali Press, Hal. 110.

- 5) Sangat tidak berpengaruh diberikan bobot 1

### **C. Populasi dan Sampel**

#### **1. Populasi**

Kata populasi amat populer untuk menyebutkan serumpun atau sekelompok objek yang menjadi sasaran penelitian.

Menurut Sugiyono (2014: 80) “populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”.

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai di kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Gowa yang berjumlah 149 orang.

#### **2. Sampel**

Menurut Siregar (2013: 30) sampel adalah “suatu prosedur pengambilan data dimana hanya sebagian populasi saja yang diambil dan dipergunakan untuk menentukan sifat serta ciri yang dikehendaki dari suatu populasi”, sedangkan, menurut Sugiyono (2014: 81) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Menurut Sugiyono (2003: 62), dalam menentukan besarnya sampel yaitu menggunakan tabel *Krejcie*. *Krejcie* dalam melakukan perhitungan ukuran sampel didasarkan atas kesalahan 5%. Jadi sampel yang diperoleh itu mempunyai kepercayaan 95% terhadap populasi. Maka pengambilan jumlah sampel mengacu berdasarkan pada tabel *Krejcie*, yaitu dengan jumlah populasi 149 maka sampel yang digunakan sebanyak 108. Sehingga dalam penelitian ini dengan jumlah populasi sebanyak 149, maka sampel yang akan diambil sebanyak 108 orang. Pengambilan sampel berdasarkan tabel *Krejcie* berikut ini :

Tabel 1. Pengambilan sampel ( Tabel *Krejcie* )

N	S	N	S	N	S
10	10	220	140	1200	291
15	14	230	144	1300	297
20	19	240	148	1400	302
25	24	250	152	1500	306
30	28	260	155	1600	310
35	32	270	159	1700	313
40	36	280	162	1800	317
45	40	290	165	1900	320
50	44	300	169	2000	322
55	48	320	175	2200	327
60	52	340	181	2400	331
65	56	360	186	2600	335
70	59	380	191	2800	338
75	63	400	196	3000	341
80	66	420	201	3500	346
85	70	440	205	4000	351
90	73	460	210	4500	354
95	76	480	214	5000	357
100	80	500	217	6000	361
110	86	550	226	7000	364
120	92	600	234	8000	367
130	97	650	242	9000	368
140	103	700	248	10000	370
<b><u>150</u></b>	<b><u>108</u></b>	750	254	15000	375
160	113	800	260	20000	377
170	118	850	265	30000	379
180	123	900	269	40000	380
190	127	950	274	50000	381
200	132	1000	278	75000	382
210	136	1100	285	100000	384

Ket:

N = Jumlah populasi

S = Sampel

## **D. Teknik Pengumpulan Data**

### **1. Teknik Observasi**

Melakukan pengamatan langsung ke objek penelitian untuk melihat dari dekat kegiatan yang dilakukan dalam rangka mendapatkan gambaran yang lebih jelas dan memberikan petunjuk untuk mendukung data yang diolah lebih lanjut, seperti dengan mengamati secara langsung budaya organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Gowa.

### **2. Teknik Kuesioner atau angket**

Teknik kuesioner ini dilakukan dengan penyebaran angket yang berisi pertanyaan-pertanyaan yang tertulis yang akan diberikan kepada responden terpilih untuk memberikan respon terhadap pertanyaan yang diajukan mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kualitas pelayanan publik di Sekretariat Daerah Kabupaten Gowa.

### **3. Teknik Dokumentasi**

Pengumpulan data yang diperoleh melalui data yang tertulis yang berasal dari Sekretariat Daerah Kabupaten Gowa yaitu dengan mencatat data-data yang bersifat tertulis yang memiliki hubungan relevan dengan masalah yang akan diteliti, seperti jumlah karyawan di Sekretariat Daerah Kabupaten Gowa.

## **E. Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis statistik deskriptif dan teknik analisis statistik inferensial yang bertujuan untuk mengkaji variabel penelitian.

## 1. Analisis Statistik Deskriptif

Teknik analisis statistik deskriptif merupakan jenis analisis data yang dimaksudkan untuk mengungkapkan atau mendeskripsikan keadaan atau karakteristik masing-masing variabel penelitian secara tunggal dengan menggunakan analisis distribusi frekuensi, presentase, uji validitas dan uji realibilitas

### a) Analisis Distribusi Frekuensi

Penentuan kategorisasi dari indikator dilakukan dengan menggunakan daftar distribusi frekuensi. Variabel Budaya Organisasi memiliki 8 indikator dengan masing-masing 3 item pernyataan. Indikatornya antara lain yaitu Inisiatif individual, pengarahan,, Integrasi, dukungan dari manajemen, pola-pola komunikasi, toleransi terhadap konflik, kontrol dan system imbalan, .Untuk variable Kualitas pelayanan memiliki mempunyai 5 indikator, tiap indikator memiliki 3 item pernyataan juga. Adapun indikator dari variabel kualitas pelayanan adalah bukti langsung, keandalan, daya tanggap, jaminan dan empati.

Selanjutnya untuk menginterpretasikan hasil analisis pada tiap-tiap indikator dan untuk menunjukkan kategori tiap variabel dibuat distribusi frekuensi, perhitungan interval kelasnya sebagai berikut :

$$\text{Interval Kelas} : \frac{\text{skor ideal max} - \text{skor ideal min}}{\text{jumlah kelas}}$$

$$\text{Interval Kelas} : \frac{(5 \times 3) - (1 \times 3)}{5} = \frac{12}{5} = 2,4 \approx 3$$

Sehingga diperoleh distribusi frekuensi seperti tabel dibawah :

Interval Kelas	Kategori Jawaban
15 –17	Sangat Setuju
12 –14	Setuju
9 –11	Ragu-ragu
6 - 8	Tidak Setuju
3 - 5	Sangat Tidak Setuju

### b) Presentase

Menurut Sudijono (2003: 40) untuk mengukur presentasi maka digunakan rumus sebagai berikut :

$$P = \frac{F}{N} \times 100 \%$$

Keterangan :  
P = Presentase  
F = Frekuensi  
N = Jumlah responden

Analisis presentase dilakukan terhadap parameter dengan mengadopsi kategorisasi yang dikemukakan oleh Arikunto (1998) sebagai berikut:

86% - 100%	Dikategorikan sangat baik
71% - 85%	Dikategorikan baik
56% - 70%	Dikategorikan cukup baik
40% - 50%	Dikategorikan kurang baik
<40%	Dikategorikan tidak baik.

### c) Uji Validitas

Uji Validitas dimaksudkan untuk mengetahui validitas instrumen/kuesioner. Menurut Sugiono (2014: 121) “hasil penelitian yang valid bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti”. Teknik yang digunakan yaitu korelasi *Pearson Product Moment*, yaitu cara melakukan korelasi antar skor



masing-masing variabel dengan skor totalnya. Suatu variabel/pertanyaan dikatakan valid bila skor variabel/pertanyaan tersebut berkorelasi secara signifikan dengan skor total.

#### **d) Uji Realibilitas**

Uji reliabilitas dilakukan dengan maksud untuk mengetahui tingkat konsistensi terhadap instrumen-instrumen yang mengukur konsep. Reliabilitas merupakan syarat untuk tercapainya validitas kuesioner dengan tujuan penelitian. Teknik pengujian reliabilitas yang dilakukan yaitu dengan menggunakan nilai Cronbach's Alpha. Adapun rumus Alpha tersebut adalah sebagai berikut:

$$r_{11} = \left[ \frac{k}{(k-1)} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right]$$

Dimana:

- $R_{11}$  = reliabilitas instrumen
- $k$  = banyaknya butir pertanyaan atau soal
- $\sum \sigma_b^2$  = jumlah varian butir
- $\sigma_t^2$  = varian total

## **2. Analisis Statistik Inferensial**

### **a) Uji Normalitas Data**

Untuk mengetahui kenormalan suatu data tentang budaya organisasi (variabel X) dan kualitas pelayanan publik (variabel Y) yang telah dikumpulkan, maka dilakukan suatu uji normalitas data. Uji normalitas data ini menggunakan rumus Chi Kuadrat oleh Sugiyono (2014 : 172) yaitu:

$$\chi_h^2 = \frac{(f_o - f_h)^2}{f_h}$$

- Dimana :
- $\chi_h^2$  = Harga Chi Kuadrat
  - $f_o$  = Frekuensi yang diobservasi
  - $f^h$  = Frekuensi yang diharapkan

Kriteria pengujian ini dilakukan dengan membandingkan harga Chi Kuadrat hitung dengan Chi Kuadrat Tabel. Bila harga Chi kuadrat hitung lebih kecil atau sama dengan harga Chi kuadrat tabel ( $\chi_h^2 \leq \chi_t^2$ ), maka distribusi dinyatakan normal, dan apabila lebih besar ( $>$ ) dinyatakan tidak normal.

#### **b) Analisis Regresi Linear Sederhana**

Analisis regresi sederhana digunakan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kualitas pelayanan publik di Sekretariat Daerah Kabupaten Gowa. Menurut Sugiyono (2014: 188), rumus analisis regresi sederhana sebagai berikut:

$$\hat{Y} = a + bX$$

Dimana :

$\hat{Y}$  = Subjek/ nilai variabel kualitas pelayanan

$X$  = Subjek/ nilai variabel budaya organisasi

$a$  = Konstanta

$b$  = Angka arah atau koefisien regresi yang menunjukkan angka peningkatan atau penurunan variabel dependen yang didasarkan pada pengaruh nilai variabel independen.

Untuk keperluan regresi linear sederhana digunakan Uji-F melalui tabel Anava. Hipotesis yang diterima adalah:

$H_0 : \beta = 0$  , melawan

$H_i : \beta \neq 0$

Kriteria pengujian adalah bilamana  $F_{hitung}$  lebih besar dari  $F_{tabel}$  pada taraf signifikan 5%, maka  $H_0$  ditolak. Jadi ada pengaruh budaya organisasi terhadap kualitas pelayanan publik di Sekretariat Daerah, dan ini berarti  $H_i$  diterima. Begitupula sebaliknya apabila  $F_{hitung}$  lebih kecil dari  $F_{tabel}$  pada taraf signifikan

5%, maka  $H_0$  diterima yang menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan publik di Sekretariat Daerah.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambar Umum Lokasi Penelitian**

##### **1. Sejarah**

Dalam khasanah sejarah nasional, nama Gowa sudah tidak asing lagi. Mulai abad ke-15, Kerajaan Gowa merupakan kerajaan maritim yang besar pengaruhnya di perairan Nusantara. Bahkan dari kerajaan ini juga muncul nama pahlawan nasional yang bergelar Ayam Jantan dari Timur, Sultan Hasanuddin, Raja Gowa XVI yang berani melawan VOC Belanda pada tahun-tahun awal kolonialisasinya di Indonesia. Kerajaan Gowa memang akhirnya takluk kepada Belanda lewat Perjanjian Bungaya. Namun meskipun sebagai kerajaan, Gowa tidak lagi berjaya, kerajaan ini mampu memberi warisan terbesarnya, yaitu Pelabuhan Makassar. Pelabuhan yang kemudian berkembang menjadi Kota Makassar ini dapat disebut anak kandungnya, sedangkan Kerajaan Gowa sendiri merupakan cikal bakal Kabupaten Gowa sekarang.

Kota Makassar lebih dikenal khalayak dibandingkan dengan Kabupaten Gowa. Padahal kenyataannya sampai sekarang Kabupaten Gowa ibaratnya masih menjadi ibu bagi kota ini. Kabupaten yang hanya berjarak tempuh sekitar 10 menit dari Kota Makassar ini memasok sebagian besar kebutuhan dasar kehidupan kota. Mulai dari bahan material untuk pembangunan fisik, bahan pangan, terutama sayur-mayur, sampai aliran air bersih dari Waduk Bili-bili.

Kemampuan Kabupaten Gowa menyuplai kebutuhan bagi daerah sekitarnya dikarenakan keadaan alamnya. Kabupaten seluas 1.883,32 kilometer

persegi ini memiliki enam gunung, di mana yang tertinggi adalah Gunung Bawakaraeng. Daerah ini juga dilalui Sungai Jeneberang yang di daerah pertemuannya dengan Sungai Jenelata dibangun Waduk Bili-bili. Keuntungan alam ini menjadikan tanah Gowa kaya akan bahan galian, di samping tanahnya subur.

## **2. Keadaan Geografis**

Kabupaten Gowa berada pada 12°38.16' Bujur Timur dari Jakarta dan 5°33.6' Bujur Timur dari Kutub Utara. Sedangkan letak wilayah administasinya antara 12°33.19' hingga 13°15.17' Bujur Timur dan 5°5' hingga 5°34.7' Lintang Selatan dari Jakarta.

Kabupaten yang berada pada bagian Selatan Provinsi Sulawesi Selatan ini berbatasan dengan tujuh Kabupaten/Kota lain, yaitu di sebelah Utara berbatasan dengan Kota Makassar dan Kabupaten Maros. Di sebelah Timur berbatasan dengan Kabupaten Sinjai, Bulukumba dan Bantaeng. Di sebelah Selatan berbatasan dengan Kabupaten Takalar dan Jeneponto sedangkan di bagian Barat berbatasan dengan Kota Makassar dan Takalar. Luas wilayah Kabupaten Gowa adalah 1.883,33 km<sup>2</sup> atau sama dengan 3,01% dari luas wilayah Provinsi Sulawesi Selatan. Wilayah Kabupaten Gowa terbagi dalam 18 Kecamatan dengan jumlah Desa/Kelurahan definitive sebanyak 167 dan 726 Dusun/Lingkungan. Wilayah Kabupaten Gowa sebagian besar berupa dataran tinggi berbukit-bukit, yaitu sekitar 72,26% yang meliputi 9 kecamatan yakni Kecamatan Parangloe, Manuju, Tinggimoncong, Tombolo Pao, Parigi, Bungaya, Bontolempangan, Tompobulu dan Biringbulu. Selebihnya 27,74% berupa dataran rendah dengan

topografi tanah yang datar meliputi 9 Kecamatan yakni Kecamatan Somba Opu, Bontomarannu, Pattallassang, Pallangga, Barombong, Bajeng, Bajeng Barat, Bontonompo dan Bontonompo Selatan.

Dari total luas Kabupaten Gowa, 35,30% mempunyai kemiringan tanah di atas 40 derajat, yaitu pada wilayah Kecamatan Parangloe, Tinggimoncong, Bungaya, Bontolempangan dan Tompobulu. Dengan bentuk topografi wilayah yang sebahagian besar berupa dataran tinggi, wilayah Kabupaten Gowa dilalui oleh 15 sungai besar dan kecil yang sangat potensial sebagai sumber tenaga listrik dan untuk pengairan. Salah satu diantaranya sungai terbesar di Sulawesi Selatan adalah sungai Jeneberang dengan luas 881 Km<sup>2</sup> dan panjang 90 Km.

Di atas aliran sungai Jeneberang oleh Pemerintah Kabupaten Gowa yang bekerja sama dengan Pemerintah Jepang, telah membangun proyek multifungsi DAM Bili-Bili dengan luas + 2.415 Km<sup>2</sup> yang dapat menyediakan air irigasi seluas + 24.600 Ha, konsumsi air bersih (PAM) untuk masyarakat Kabupaten Gowa dan Makassar sebanyak 35.000.000 m<sup>3</sup> dan untuk pembangkit tenaga listrik tenaga air yang berkekuatan 16,30 Mega Watt.

Seperti halnya dengan daerah lain di Indonesia, di Kabupaten Gowa hanya dikenal dua musim, yaitu musim kemarau dan musim hujan. Biasanya musim kemarau dimulai pada Bulan Juni hingga September, sedangkan musim hujan dimulai pada Bulan Desember hingga Maret. Keadaan seperti itu berganti setiap setengah tahun setelah melewati masa peralihan, yaitu Bulan April-Mei dan Oktober-November.

Curah hujan di Kabupaten Gowa yaitu 237,75 mm dengan suhu 27,125°C. Curah hujan tertinggi yang dipantau oleh beberapa stasiun/pos pengamatan terjadi pada Bulan Desember yang mencapai rata-rata 676 mm, sedangkan curah hujan terendah pada Bulan Juli - September yang bias dikatakan hampir tidak ada hujan.

### **3. Visi dan Misi**

#### **a. Visi**

*Terwujudnya birokrasi pemerintah daerah yang profesional, responsif dan berorientasi pelayanan publik dalam mendukung tata kelola pemerintahan yang baik.*

#### **b. Misi**

1. Meningkatkan sistem pengelolaan pemerintahan yang efektif dan efisien.
2. Mengoptimalkan perumusan kebijakan pemerintah daerah di bidang kesejahteraan rakyat, sumber daya alam, perekonomian dan pembangunan.
3. Meningkatkan pelayanan sarana dan prasarana, pengadministrasi umum, penatausahaan aset dan keuangan, kehumasan dan keprotokoleran dan sumber daya aparatur secara efektif dan efisien.

### **4. Tugas, Pokok dan Fungsi**

Sekretariat Daerah mempunyai tugas dan kewajiban membantu bupati dalam menyusun kebijakan dan mengkoordinasikan dinas-dinas daerah, lembaga teknis daerah dan perangkat daerah lainnya sesuai kewenangannya berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Sekretariat daerah mempunyai tugas sebagai berikut:

- a. Penyusunan kebijakan pemerintah daerah

- b. Pengkoordinasian pelaksanaan tugas dan dinas daerah dan lembaga teknis daerah
- c. Pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan pemerintah daerah
- d. Pembinaan administrasi dan aparatur pemerintah daerah
- e. Pembinaan dan pengelolaan administrasi kepegawaian, hukum dan peraturan perundang-undangan, keuangan, peralatan/perlengkapan, dan tata usaha di lingkungan sekretariat daerah
- f. Pembinaan kemasyarakatan dalam arti mengumpulkan dan menganalisa data, merumuskan program dan petunjuk teknis serta memantau perkembangan penyelenggaraan kemasyarakatan
- g. Pelaksanaan tugas lain dari bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Struktur organisasi pada bagian Sekertariat daerah sebagai berikut:

- a. Sekertaris Daerah
- b. Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat terdiri dari :
  - 1. Bagian Administrasi Pemerintahan Umum terdiri dari :
    - a. Sub Bagian Pengawasan, Tugas Pembantuan dan Pemerintahan Desa.
    - b. Sub Bagian Ketentraman, Ketertiban dan Perlindungan Masyarakat.
    - c. Sub Bagian Kerjasama, Kependudukan dan Agraria.
  - 2) Bagian Administrasi Kesejahteraan Rakyat terdiri dari :
    - a. Sub Bagian Pendidikan dan Kesehatan



- b. Sub Bagian Sosial, Tenaga Kerja, Pemberdayaan Perempuan dan KB
  - c. Sub Bagian Keagamaan
- 3) Bagian Administrasi Kemasyarakatan terdiri dari :
  - a. Sub Bagian Kesatuan Bangsa dan Politik
  - b. Sub Bagian Pemuda dan Olahraga
  - c. Sub Bagian Pemberdayaan Masyarakat
- 4) Bagian Hubungan Masyarakat dan Protokol terdiri dari :
  - a. Sub Bagian Peliputan dan Pemberitaan
  - b. Sub Bagian Protokol dan Perjalanan
  - c. Sub Bagian Santel dan PDE
- c. Asisten Ekonomi Pembangunan terdiri dari :
  - i) Bagian Administrasi Pembangunan terdiri dari :
    - (1) Sub Bagian Perencanaan dan Litbang dan Statistik
    - (2) Sub Bagian Perhubungan, Kebudayaan dan Pariwisata
    - (3) Sub Bagian Pekerjaan Umum
  - ii) Bagian Administrasi Sumber Daya Alam terdiri dari :
    - (1) Sub Bagian Tanaman Pangan dan Holtikultura
    - (2) Sub Bagian Peternakan dan Perikanan
    - (3) Sub Bagian Kehutanan dan Pekebunan
  - iii) Bagian Administrasi Perekonomian terdiri dari :
    - (1) Sub Bagian Koperasi dan UKM
    - (2) Sub Bagian Perindustrian dan Perdagangan

(3) Sub Bagian Penanaman Modal dan BUMN

iv) Bagian Administrasi Pertambangan, Energi dan Lingkungan Hidup

terdiri dari :

(1) Sub Bagian Pertambangan

(2) Sub Bagian Energi

(3) Sub Bagian Lingkungan Hidup

v) Asisten Administrasi Umum terdiri atas : Bagian umum, bagian

Keuangan, bagian Hukum dan Perundang-undangan, dan Bagian

Organisasi dan tatalaksana



Gambar 2. Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Gowa

## **B. Penyajian Data Hasil Penelitian**

Untuk mengetahui bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kualitas pelayanan publik di sekretariat daerah Kabupaten Gowa, digunakan instrumen kuesioner atau angket sebagai teknik pengumpulan data, selanjutnya, dalam hal penyajian hipotesis, maka dilakukan uji kuantitatif menggunakan rumus-rumus statistik serta perangkat lunak komputer dengan proses *Statistical Predict Standard Solution* (SPSS) yang dianggap relevan untuk analisis data dengan tujuan mengetahui bagaimana tingkat pengaruh budaya organisasi terhadap kualitas pelayanan publik di sekretariat daerah Kabupaten Gowa, dilihat hasil perhitungan di bawah ini:

### **1. Uji Validitas dan Reabilitas**

#### **1. Uji Validitas**

Pada analisis SPSS Untuk melihat valid tidaknya item pertanyaan dilakukan dengan melihat angka-angka yang terletak pada kolom "*Corrected Item Total Correlation*". Jika angka pada kolom tersebut lebih besar dari 0,1891 maka item pertanyaan tersebut valid. Berikut adalah hasil perhitungan SPSS 18 item pertanyaan dari variabel budaya organisasi:

Tabel 3. Item-Total Statistics Variabel X

No. Item	Corrected Item-Total Correlation	rtabel	KET
1	0,416	0,1891	Valid
2	0,398	0,1891	Valid
3	0,193	0,1891	Valid
4	.341	0,1891	Valid
5	.190	0,1891	Valid
6	.331	0,1891	Valid
7	.214	0,1891	Valid
8	.225	0,1891	Valid
9	.377	0,1891	Valid
10	.250	0,1891	Valid
11	.297	0,1891	Valid
12	.234	0,1891	Valid
13	.281	0,1891	Valid
14	.263	0,1891	Valid
15	.349	0,1891	Valid
16	.369	0,1891	Valid
17	.316	0,1891	Valid
18	.333	0,1891	Valid
19	.202	0,1891	Valid
20	.221	0,1891	Valid
21	.237	0,1891	Valid
22	.212	0,1891	Valid
23	.233	0,1891	Valid
24	.197	0,1891	Valid
25	.416	0,1891	Valid

Sumber: Hasil Olah Data Spss

Dari kolom “*Corrected Item Total Correlation*” pada table diatas terlihat bahwa semua item pertanyaan lebih besar dari 0,1891 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua pertanyaan pada variabel x (budaya organisasi) valid.

Untuk hasil analisis validitas variabel Y (kualitas) dapat dilihat pada table berikut

Tabel 4. Item-Total Statistics variabel Y

No. Item	Corrected Item-Total Correlation	r tabel	KET
25	.219	0,1891	Valid
26	.218	0,1891	Valid
27	.192	0,1891	Valid
28	.242	0,1891	Valid
29	.253	0,1891	Valid
30	.364	0,1891	Valid
31	.255	0,1891	Valid
32	.407	0,1891	Valid
33	.467	0,1891	Valid
34	.284	0,1891	Valid
35	.220	0,1891	Valid
36	.226	0,1891	Valid
37	.429	0,1891	Valid
38	.198	0,1891	Valid
39	.263	0,1891	Valid

Sumber: Hasil Olah Data Spss

Pada tabel di atas, kolom “*Corrected Item Total Correlation*” terlihat semua item pertanyaan lebih besar dari 0,1891 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua pertanyaan pada variabel Y (kualitas pelayanan) valid.

Setelah menguji validitas, selanjutnya dilakukan pengujian reliabilitas. Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi alat ukur, apakah alat pengukur yang digunakan dapat diandalkan dan tetap konsisten jika pengukuran tersebut diulang. Dalam program SPSS metode yang sering digunakan adalah dengan menggunakan metode *Alpha Cronbach's*.

Hasil dari uji realibilitas variable X (Budaya organisasi) sebagai berikut :

Tabel 5. *Reliability* Variable X (Budaya Organisasi)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.780	24

Sumber: Hasil Olah Data Spss

Untuk variable Y :

Tabel 6. *Reliability* variable Y (Kepuasan pasien)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.789	15

Sumber: Hasil Olah Data Spss

Hasil pengujian untuk variable Y juga menunjukkan koefcronbach alpha sebesar 0,789 lebih besar standar koefcronbach Alpha yaitu sebesar 0,7. Dengan demikian baik variable X dan Y sama-sama reliable, yang berarti item-item dari pernyataan yang dibuat dalam angket dapat digunakan.

## 2. Analisis Statistik Deskriptif

### a. Budaya Organisasi

Budaya organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Gowa, diukur berdasarkan 8 indikator, yaitu inisiatif individu, pengarahan, integrasi, dukungan dari manajemen, pola-pola komunikasi, toleransi terhadap konflik, kontrol dan sistem imbalan. Untuk mengetahui distribusi jawaban responden mengenai masing-masing indikator tersebut, akan dilakukan analisis sebagai berikut:

### 1. Inisiatif individu

yang dimaksud dengan inisiatif individual adalah tingkat tanggung jawab, kebebasan atau *independensi* yang dimiliki setiap individu dalam mengemukakan pendapat. Untuk mengetahui tanggapan responden tentang indikator inisiatif individu diukur dengan menggunakan angket dengan jumlah pernyataan sebanyak 3 item yang diberikan kepada pegawai atau responden yang dijadikan sampel sebanyak 108. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 7.

Tabel 7. Distribusi Jawaban Responden terhadap Indikator inisiatif individual

Interval Kelas	Kategori Jawaban	Frekuensi	Persentase
15 –17	Sangat Setuju	3	2.77
12 –14	Setuju	68	62.96
9 –11	Ragu-ragu	37	34.26
6 – 8	Tidak Setuju	0	0.00
3 - 5	Sangat Tidak Setuju	0	0.00
	<b>Jumlah</b>	<b>108</b>	<b>100.00</b>

*Sumber: Hasil Olah Data Angket Nomor 1-3*

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan SPSS, dapat diketahui bahwa indikator inisiatif individu, mayoritas responden menjawab dengan jawaban setuju pada inisiatif individu di Sekretariat Daerah Kabupaten Gowa sebesar 80,494 persen.

inisiatif individual dalam bekerja sudah maksimal, hal ini terlihat dalam penyelesaian pekerjaan oleh pegawai yang tepat pada waktunya dan tingkat kedisiplinan yang tergolong baik tapi kadang-kadang pegawai sering masuk dan keluar kantor tidak tepat waktu, bahkan sering meninggalkan kantor pada saat jam kerja.



## 2. Pengarahan

Pengarahan dimaksudkan pada sasaran dan harapan yang tercantum dalam visi, misi dan tujuan organisasi. Untuk mengetahui tanggapan responden tentang indikator pengarahan, diukur dengan menggunakan metode angket dengan jumlah pernyataan sebanyak 3 item yang diberikan kepada pegawai atau responden yang dijadikan sampel sebanyak 108. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 8.

Tabel 8. Distribusi Jawaban Responden terhadap Indikator pengarahan

Interval Kelas	Kategori Jawaban	Frekuensi	Persentase
15 –17	Sangat Setuju	1	0.93
12 –14	Setuju	82	75.90
9 –11	Ragu-ragu	25	23.10
6 – 8	Tidak Setuju	0	0.00
3 - 5	Sangat Tidak Setuju	0	0.00
	<b>Jumlah</b>	108	<b>100.00</b>

*Sumber: Hasil Olah Data Angket Nomor 4-6*

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan SPSS, dapat diketahui bahwa indikator pengarahan, mayoritas responden menjawab dengan jawaban setuju akan pengarahan yang mereka lihat dan rasakan di Sekretariat Daerah Kabupaten Gowa sebesar 81,852 persen.

pegawai telah memahami dan bekerja sesuai visi, misi dan tujuan organisasi, hal ini karena adanya pengarahan dari pimpinan agar selalu mengedepankan pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi demi reputasi instansi tersebut di mata publik.

## 3. Integrasi

Integrasi ialah dorongan agar unit dalam organisasi dapat bekerja sama dengan cara yang terkoordinasi. Untuk mengetahui tanggapan responden tentang

indikator integrasi, diukur menggunakan metode angket dengan jumlah pertanyaan sebanyak 3 item yang diberikan kepada pegawai atau responden yang dijadikan sampel sebanyak 108. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 9.

Tabel 9. Distribusi Jawaban Responden terhadap Indikator integrasi

Interval Kelas	Kategori Jawaban	Frekuensi	Persentase
15 –17	Sangat Setuju	2	1.85
12 –14	Setuju	30	27.80
9 –11	Ragu-ragu	49	45.40
6 – 8	Tidak Setuju	27	25.00
3 - 5	Sangat Tidak Setuju	0	0.00
	<b>Jumlah</b>	<b>108</b>	<b>100.00</b>

*Sumber: Hasil Olah Data Angket Nomor 7-9*

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan SPSS, dapat diketahui bahwa indikator integrasi, mayoritas responden menjawab dengan jawaban ragu-ragu akan integrasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Gowa sebesar 67,16 persen.

Berdasarkan pengamatan integrasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Gowa, integrasi atau koordinasi antar unit-unit dalam organisasi dan kerjasama antar individu dalam organisasi belum berjalan dengan baik. Koordinasi diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan lebih mudah, cepat dan tepat. Dengan saling berkoordinasi tentunya dapat meningkatkan kualitas pelayanan.

#### 4. Dukungan dari manajemen

Dukungan dari manajemen merupakan pemberian komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas dari pimpinan terhadap bawahan. Untuk mengetahui tanggapan responden tentang indikator dukungan dari manajemen, diukur menggunakan metode angket dengan jumlah pertanyaan

sebanyak 3 item yang diberikan kepada pegawai atau responden yang dijadikan sampel sebanyak 108. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 10.

Tabel 10. Distribusi Jawaban Responden terhadap Indikator dukungan dari manajemen

Interval Kelas	Kategori Jawaban	Frekuensi	Persentase
15 – 17	Sangat Setuju	0	0.00
12 – 14	Setuju	76	70.40
9 – 11	Ragu-ragu	29	26.90
6 – 8	Tidak Setuju	3	2.78
3 - 5	Sangat Tidak Setuju	0	0.00
	<b>Jumlah</b>	<b>108</b>	<b>100.00</b>

*Sumber: Hasil Olah Data Angket Nomor 10-12*

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan SPSS, dapat diketahui bahwa indikator dukungan dari manajemen, mayoritas responden menjawab dengan jawaban setuju akan dukungan dari manajemen yang mereka lihat dan rasakan di Sekretariat Daerah Kabupaten Gowa sebesar 77,284 persen.

pimpinan sepenuhnya memperhatikan karyawannya dengan baik, dalam hal ini menyangkut pemberian dukungan dan bimbingan serta memperhatikan keadaan dan kebutuhan karyawan.

##### 5. Pola-pola komunikasi

Pola-pola komunikasi yaitu komunikasi yang baik antar pimpinan dengan karyawan dan sesama karyawan. Untuk mengetahui tanggapan responden tentang indikator pola-pola komunikasi, diukur menggunakan metode angket dengan jumlah pertanyaan sebanyak 3 item yang diberikan kepada pegawai atau responden yang dijadikan sampel sebanyak 108. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 11.

Tabel 11. Distribusi Jawaban Responden terhadap Indikator pola-pola komunikasi

Interval Kelas	Kategori Jawaban	Frekuensi	Persentase
15 –17	Sangat Setuju	0	0.00
12 –14	Setuju	77	71.30
9 –11	Ragu-ragu	28	25.90
6 – 8	Tidak Setuju	3	2.78
3 - 5	Sangat Tidak Setuju	0	0.00
	<b>Jumlah</b>	<b>108</b>	<b>100.00</b>

*Sumber: HasilOlahData AngketNomor 13-15*

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan SPSS, dapat diketahui bahwa indikator pola-pola komunikasi, mayoritas responden menjawab dengan jawaban setuju akan pola-pola komunikasi yang mereka lihat dan rasakan di Sekretariat Daerah Kabupaten Gowa sebesar 78,827 persen.

komunikasi dalam organisasi antar pegawai dengan pimpinan dan sesama pegawai telah berjalan dengan baik, demikian halnya antara sesama pegawai.

#### 6. Toleransi terhadap konflik

Toleransi terhadap konflik adalah kebebasan mengeluarkan kritik, kebebasan mengeluarkan saran dan ide serta mau menerima masukan dan kritik. Untuk mengetahui tanggapan responden tentang indikator toleransi terhadap konflik, diukur menggunakan metode angket dengan jumlah pertanyaan sebanyak 3 item yang diberikan kepada pegawai atau responden yang dijadikan sampel sebanyak 108. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 12

Tabel 12. Distribusi Jawaban Responden terhadap Indikator toleransi terhadap konflik

<b>Interval Kelas</b>	<b>Kategori Jawaban</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
15 –17	Sangat Setuju	0	0.00
12 –14	Setuju	25	23.15
9 –11	Ragu-ragu	49	45.37
6 – 8	Tidak Setuju	32	29.63
3 - 5	Sangat Tidak Setuju	2	1.85
	<b>Jumlah</b>	<b>108</b>	<b>100.00</b>

*Sumber: HasilOlahData AngketNomor 16-18*

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan SPSS, dapat diketahui bahwa indikator toleransi terhadap konflik, mayoritas responden menjawab dengan jawaban ragu-ragu akan toleransi terhadap konflik yang mereka lihat dan rasakan di Sekretariat Daerah Kabupaten Gowa sebesar 64,691 persen.

Berdasarkan pengamatan toleransi terhadap konflik di Sekretariat Daerah Kabupaten Gowa. Pegawai belum begitu bebas dalam menyampaikan kritik, ide dan saran kepada pimpinan. Hal ini disebabkan karena masih adanya rasa canggung terhadap pimpinan bahkan cenderung takut terhadap pimpinan. Demikian juga dengan keterbukaan dalam menerima kritik, saran maupun ide tersebut, belum sepenuhnya ide, saran dan kritik itu diterima dengan baik, khususnya yang berasal dari masyarakat, kalau pun diterima namun tidak dijalankan atau dilaksanakan bahkan cenderung diabaikan.

## 7. Kontrol

Kontrol ialah berupa peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi serta pengawasan dari pimpinan terhadap bawahan. Untuk mengetahui tanggapan responden tentang indikator kontrol, diukur menggunakan metode

angket dengan jumlah pertanyaan sebanyak 3 item yang diberikan kepada pegawai atau responden yang dijadikan sampel sebanyak 108. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 13.

Tabel 13. Distribusi Jawaban Responden terhadap Indikator kontrol

<b>Interval Kelas</b>	<b>Kategori Jawaban</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
15 –17	Sangat Setuju	0	0.00
12 –14	Setuju	65	60.00
9 –11	Ragu-ragu	43	40.00
6 – 8	Tidak Setuju	0	0.00
3 - 5	Sangat Tidak Setuju	0	0.00
	<b>Jumlah</b>	<b>108</b>	<b>100.00</b>

*Sumber: HasilOlahData AngketNomor 19-21*

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan SPSS, dapat diketahui bahwa indikator kontrol, mayoritas responden menjawab dengan jawaban setuju akan kontrol yang mereka lihat dan rasakan di Sekretariat Daerah Kabupaten Gowa sebesar 78,21 persen.

Pelaksanaan kontrol baik melalui peraturan maupun pengawasan dari pimpinan sepenuhnya berjalan dengan baik. Berdasarkan jawaban responden, pemimpin sering mengadakan pengawasan terhadap jalannya pekerjaan atau kegiatan dalam organisasi. Demikian halnya dengan peraturan-peraturan mampu mengendalikan perilaku individu, tapi kadang-kadang terlihat dari masih seringnya pegawai melanggar peraturan yang ada. Seperti tidak tepat waktu masuk dan keluar kantor, serta meninggalkan kantor pada jam-jam kerja.

## 8. Sistem imbalan

Sistem imbalan yaitu pemberian penghargaan serta pengadaan pelatihan dan pengembangan sebagai imbalan terhadap kriteria prestasi pegawai. Untuk mengetahui tanggapan responden tentang indikator sistem imbalan, diukur menggunakan metode angket dengan jumlah pertanyaan sebanyak 3 item yang diberikan kepada pegawai atau responden yang dijadikan sampel sebanyak 108. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 14.

Tabel 14. Distribusi Jawaban Responden terhadap Indikator sistem imbalan

<b>Interval Kelas</b>	<b>Kategori Jawaban</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
15 –17	Sangat Setuju	0	0.00
12 –14	Setuju	80	74.10
9 –11	Ragu-ragu	26	24.10
6 – 8	Tidak Setuju	2	1.85
3 - 5	Sangat Tidak Setuju	0	0.00
	<b>Jumlah</b>	<b>108</b>	<b>100.00</b>

*Sumber: HasilOlahData AngketNomor 22-24*

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan SPSS, dapat diketahui bahwa indikator sistem imbalan, mayoritas responden menjawab dengan jawaban setuju akan sistem imbalan yang mereka lihat dan rasakan di Sekretariat Daerah Kabupaten Gowa sebesar 79,63 persen.

setiap karyawan sepenuhnya mendapatkan kesempatan yang sama untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan, demikian halnya dengan promosi kenaikan jabatan, sudah sesuai dengan kriteria prestasi atau kriteria lain yang sudah ditentukan.

Tabel 15 Tingkat Pencapaian Skor Variabel Budaya Organisasi

Indikator budaya organisasi	Jumlah Item	Skor Dicapai	Skor Ideal	Pencapaian %	Kategori
Inisiatif individu	3	1304	1620	80.494	Baik
pengarahan	3	1326	1620	81.852	Baik
Integrasi	3	1088	1620	67.160	Cukup Baik
Dukungan dari manajemen	3	1252	1620	77.284	Baik
Pola-pola komunikasi	3	1277	1620	78.827	Baik
Toleransi terhadap konflik	3	1048	1620	64.691	Cukup Baik
Kontrol	3	1267	1620	78.210	Baik
Sistem imbalan	3	1290	1620	79.630	Baik
<b>Jumlah</b>	<b>24</b>	<b>9852</b>	<b>12960</b>	<b>76.019</b>	<b>Baik</b>

Sumber: Hasil Olah Data Angket 1-24

Berdasarkan tabel 12 dapat diketahui bahwa, tingkat pencapaian presentase budaya organisasi berada pada kategori baik (76,019 persen). Dilihat dari hasil pengukuran karakteristik budaya organisasi melalui indikatornya menunjukkan bahwa semua indikator mendukung budaya organisasi variable tersebut. Dilihat dari tabel di atas bahwa 8 indikator berada pada kategori baik.

#### b. Kualitas Pelayanan

Mengetahui tingkat kualitas pelayanan dapat dilakukan dengan melalui distribusi jawaban responden yang disajikan dalam tabel frekuensi dan presentase. Mengukur variable tersebut dilakukan dengan berdasarkan 5 indikator yaitu, bukti langsung, keandalan, daya tanggap, jaminan dan empati. Untuk mengetahui



distribusi jawaban responden mengenai masing-masing indikator tersebut, akan dilakukan analisis sebagai berikut.

### 1. Bukti langsung

Bukti langsung ialah fasilitas fisik, perlengkapan pegawai, sarana komunikasi. Untuk mengetahui tanggapan responden tentang indikator bukti langsung, diukur menggunakan metode angket dengan jumlah pertanyaan sebanyak 3 item yang diberikan kepada pegawai atau responden yang dijadikan sampel sebanyak 108. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 18.

Tabel 18. Distribusi Jawaban Responden terhadap Indikator Bukti Langsung

Interval Kelas	Kategori Jawaban	Frekuensi	Persentase
15 –17	Sangat Setuju	4	3.70
12 –14	Setuju	81	75.00
9 –11	Ragu-ragu	22	20.37
6 – 8	Tidak Setuju	1	0.92
3 - 5	Sangat Tidak Setuju	0	0.00
	<b>Jumlah</b>	<b>108</b>	<b>100.00</b>

*Sumber: HasilOlahData AngketNomor25-27*

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan SPSS, dapat diketahui bahwa indikator bukti langsung, mayoritas responden menjawab dengan jawaban setuju akan bukti langsung yang mereka lihat dan rasakan di Sekretariat Daerah Kabupaten Gowa sebesar 78,333 persen.

### 2. Keandalan

Keandalan yaitu kemampuan untuk memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera, akurat dan memuaskan. Untuk mengetahui tanggapan responden tentang indikator keandalan, diukur menggunakan metode angket dengan jumlah pertanyaan sebanyak 3 item yang diberikan kepada pegawai atau

responden yang dijadikan sampel sebanyak 108. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 19.

Tabel 19. Distribusi Jawaban Responden terhadap Indikator keandalan

<b>Interval Kelas</b>	<b>Kategori Jawaban</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
15 –17	Sangat Setuju	4	3.70
12 –14	Setuju	81	75.00
9 –11	Ragu-ragu	22	20.37
6 – 8	Tidak Setuju	1	0.92
3 – 5	Sangat Tidak Setuju	0	0.00
	<b>Jumlah</b>	<b>108</b>	<b>100.00</b>

*Sumber: Hasil Olah Data Angket Nomor 28-30*

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan SPSS, dapat diketahui bahwa indikator keandalan, mayoritas responden menjawab dengan jawaban setuju akan keandalan yang mereka lihat dan rasakan di Sekretariat Daerah Kabupaten Gowa sebesar 81,79 persen.

### 3. Daya tanggap

Daya tanggap merupakan keinginan para staf untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap. Untuk mengetahui tanggapan responden tentang indikator daya tanggap, diukur menggunakan metode angket dengan jumlah pertanyaan sebanyak 3 item yang diberikan kepada pegawai atau responden yang dijadikan sampel sebanyak 108. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 20.

Tabel 20. Distribusi Jawaban Responden terhadap Indikator Daya Tanggap

Interval Kelas	Kategori Jawaban	Frekuensi	Persentase
15 –17	Sangat Setuju	3	2.78
12 –14	Setuju	65	60.20
9 –11	Ragu-ragu	38	35.20
6 – 8	Tidak Setuju	2	1.85
3 - 5	Sangat Tidak Setuju	0	0.00
	<b>Jumlah</b>	<b>108</b>	<b>100.00</b>

*Sumber: HasilOlahData AngketNomor31-33*

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan SPSS, dapat diketahui bahwa indikator daya tanggap, mayoritas responden menjawab dengan jawaban setuju akan daya tanggap yang mereka lihat dan rasakan di Sekretariat Daerah Kabupaten Gowa sebesar 79,321 persen.

#### 4. Jaminan

Jaminan adalah yang mencakup pengetahuan, kemampuan, kesopanan, dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para staf, bebas dari bahaya resiko, atau keragu-raguan. Untuk mengetahui tanggapan responden tentang indikator jaminan, diukur menggunakan metode angket dengan jumlah pertanyaan sebanyak 3 item yang diberikan kepada pegawai atau responden yang dijadikan sampel sebanyak 108. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 21.

Tabel 21. Distribusi Jawaban Responden terhadap Indikator Jaminan

Interval Kelas	Kategori Jawaban	Frekuensi	Persentase
15 –17	Sangat Setuju	3	4.63
12 –14	Setuju	70	80.56
9 –11	Ragu-ragu	32	14.81
6 – 8	Tidak Setuju	3	0.00
3 - 5	Sangat Tidak Setuju	0	0.00
	<b>Jumlah</b>	<b>108</b>	<b>100.00</b>

*Sumber: HasilOlahData AngketNomor34-36*

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan SPSS, dapat diketahui bahwa indikator jaminan, mayoritas responden menjawab dengan jawaban setuju akan jaminan yang mereka lihat dan rasakan di Sekretariat Daerah Kabupaten Gowa sebesar 83,272 persen.

## 5. Empati

Empati yaitu meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, perhatian pribadi, dan memenuhi kebutuhan para pelanggan. Untuk mengetahui tanggapan responden tentang indikator empati, diukur menggunakan metode angket dengan jumlah pertanyaan sebanyak 3 item yang diberikan kepada pegawai atau responden yang dijadikan sampel sebanyak 108. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 22.

Tabel 22. Distribusi Jawaban Responden terhadap Indikator Empati

Interval Kelas	Kategori Jawaban	Frekuensi	Persentase
15 –17	Sangat Setuju	1	0.92
12 –14	Setuju	29	26.85
9 –11	Ragu-ragu	48	44.44
6 – 8	Tidak Setuju	30	27.78
3 - 5	Sangat Tidak Setuju	0	0.00
<b>Jumlah</b>		<b>108</b>	<b>100.00</b>

*Sumber: HasilOlahData AngketNomor 37-39*

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan SPSS, dapat diketahui bahwa indikator jaminan, mayoritas responden menjawab dengan jawaban ragu-ragu akan empati yang mereka lihat dan rasakan di Sekretariat Daerah Kabupaten Gowa sebesar 66,975 persen.

Berdasarkan pengamatan empati di Sekretariat Daerah Kabupaten Gowa. tidak mudah menghubungi pegawai selama jam kerja untuk pelayanan ke masyarakat, banyak pegawai masih ragu dalam bersikap profesional dalam melayani masyarakat.

Tabel 23 Tingkat Pencapaian Skor Variabel Kualitas Pelayanan

Indikator Kualitas	Jumlah Item	Skor Dicapai	Skor Ideal	Pencapaian %	Kategori
Pelayanan					
Kehandalan	3	1325	1620	81.79	Baik
BuktiLangsung	3	1269	1620	78.33	Baik
DayaTanggap	3	1285	1620	79.32	Baik
Jaminan	3	1349	1620	83.27	Baik
Empati	3	1085	1620	66.97	Cukup Baik
<b>Jumlah</b>	<b>15</b>	<b>6313</b>	<b>8100</b>	<b>77.93</b>	<b>Baik</b>

*Sumber: HasilOlahData Angket25-39*

Berdasarkan tabel 23 dapat diketahui bahwa, tingkat pencapaian presentase kualitas pelayanan berada pada kategori baik (77,938 persen). Dilihat dari hasil pengukuran karakteristik kualitas pelayanan melalui indikatornya menunjukkan bahwa semua indikator mendukung kualitas variable tersebut. Dilihat dari tabel di atas bahwa 5 indikator berada pada kategori baik.

## 2. Analisis Statistik Inferensial

### a. Uji Normalitas Data

Uji normalitas data dimaksudkan untuk mengetahui kenormalan data budaya organisasi terhadap kualitas pelayanan publik di sekretariat daerah Kabupaten Gowa, sehingga dilanjutkan dengan analisis dengan penggunaan statistik. Uji ini bertujuan menguji apakah dalam model regresi, variabel residu memiliki distribusi normal atau tidak.

Dasar Pengambilan Keputusan Uji Normalitas:

- 1) Data berdistribusi normal, jika nilai sig (signifikansi)  $> 0,05$ .
- 2) Data berdistribusi tidak normal, jika nilai sig (signifikansi)  $< 0,05$ .

Tabel 24. Normalitas data  
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		108
Normal Parameters <sup>a,b</sup>		
	Mean	.0000000
	Std. Deviation	4.00415175
Most Extreme	Absolute	.109
Differences	Positive	.059
	Negative	-.109
Kolmogorov-Smirnov Z		1.131
Asymp. Sig. (2-tailed)		.155

a. Test distribution is Normal.

Tabel 24. Normalitas data  
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		108
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	4.00415175
Most Extreme Differences	Absolute	.109
	Positive	.059
	Negative	-.109
Kolmogorov-Smirnov Z		1.131
Asymp. Sig. (2-tailed)		.155

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: Hasil Olah Data Spss

Dari hasil pengujian diperoleh nilai signifikansinya adalah 0,155 ini berarti signifikansi tersebut lebih besar dari 0,05. Berdasarkan data tersebut dapat dikatakan bahwa data yang ada berdistribusi normal.

#### **b. Analisis Regresi Linear Sederhana**

Untuk menguji hipotesis penelitian ini tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kualitas pelayanan publik di sekretariat daerah Kabupaten Gowa, maka digunakan regresi linear sederhana.

Uji linearitas bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan yang linear atau tidak secara signifikan. Uji ini digunakan sebagai prasyarat dalam analisis korelasi atau regresi linear. Dasar pengambilan keputusan dalam uji linearitas adalah:

- 1) Jika nilai probabilitas  $> 0,05$ , maka hubungan antara variabel X dengan Y adalah linear.

- 2) Jika nilai probabilitas  $< 0,05$ , maka hubungan antara variabel X dengan Y adalah tidak linear.

Tabel 25. Linear antara variabel X dan variabel Y  
ANOVA Table

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Kualitas Pelayanan * Budaya Organisasi	1077.187	24	44.883	2.991	.000
Between Groups	607.213	1	607.213	40.462	.000
Deviation from Linearity	469.974	23	20.434	1.362	.156
Within Groups	1245.582	83	15.007		
Total	2322.769	107			

Sumber: Hasil Olah Data Spss

Berdasarkan hasil uji linearitas pada output tabel "Anova Tabel" diatas, diketahui bahwa nilai Sig. Deviation from linearity sebesar 0,156 karena nilai sig.  $0,156 > 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan linear antara variabel budaya organisasi dengan kualitas pelayanan.

Untuk melihat model regresi, dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 26. Regresi ANOVA<sup>b</sup>

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	607.213	1	607.213	37.518	.000 <sup>a</sup>
Residual	1715.556	106	16.184		
Total	2322.769	107			

a. Predictors: (Constant), BudayaOrganisasi

b. Dependent Variable: KualitasPelayanan

Sumber: Hasil Olah Data Spss



Dari output tersebut terlihat bahwa F hitung = 37,518 dengan tingkat signifikansi / Probabilitas  $0,000 < 0,05$ , maka model regresi dapat dipakai untuk memprediksi variabel kualitas pelayanan.

Untuk nilai F table dengan df : k - 1 ; n - k dan  $\alpha$  : 5%

keterangan :

df (degree of freedom)

n= jumlah sampel

k= jumlah variable

jadi df:1;106 maka F tabel = 3,93

jika dibandingkan dengan F hitung dan F tabel, maka F hitung (37,518) > F tabel (3,93), yang berarti Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kualitas pelayanan.

Tabel 27. Koefisien

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	23.487	5.722		4.105	.000
	.383	.063	.511	6.125	.000

a. Dependent Variable: Kualitas Pelayanan

Sumber: Hasil Olah Data Spss

Output selanjutnya pada tabel coefficients, pada kolom B pada Constant adalah sebesar 23,48, sedang nilai Budaya organisasi sebesar 0,383 sehingga persamaan regresinya dapat ditulis :

$$Y = a + bX$$

$$Y = 23,48 + 0,383X$$

Koefisien b dinamakan koefisien arah regresi dan menyatakan perubahan rata-rata variabel Y untuk setiap perubahan variabel X sebesar satu-satuan. Perubahan ini merupakan pertambahan nilai b bertanda positif dan penurunan bila b bertanda negatif.

Sehingga dari persamaan tersebut dapat diterjemahkan.

1. Konstanta (a) sebesar 23,48 menjelaskan bahwa jika semua variabel bebas dalam hal ini variabel budaya organisasi terdiri dari inisiatif individual, pengarahan, integrasi, dukungan dari manajemen, pola-pola komunikasi, toleransi terhadap konflik, kontrol dan sistem imbalan diasumsikan bernilai nol (tidak ada nilai), maka nilai kualitas pelayanan tersebut sebesar 23,48 atau berada dalam kategori ada pengaruh. Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya pengaruh 8 variabel tersebut di atas maka kualitas pelayanan akan meningkat. kedelapan variabel tersebut harus diperhatikan demi meningkatkan kualitas pelayanan di Sekretariat Daerah Kabupaten Gowa.
2. Koefisien regresi X sebesar 0,383 memiliki arti bahwa jika terjadi penambahan dalam hal ini budaya organisasi meningkat sebesar 1 (satu) nilai maka akan berakibat pada meningkatnya nilai kualitas pelayanan bertambah sebesar 0,383.

### **C. Pembahasan**

Pada Bagian ini akan dikemukakan pembahasan hasil penelitian pengaruh kualitas pelayanan publik di sekretariat daerah Kabupaten Gowa. Pembahasan ini akan memberikan jawaban atas perumusan masalah penelitian yang dijabarkan sebagai berikut:

#### **1. Budaya Organisasi**

Untuk menganalisis budaya organisasi di sekretariat daerah Kabupaten Gowa penulis menggunakan teori Victor Tan (2006:10) yang mengemukakan karakteristik atau ciri budaya organisasi yaitu inisiatif individual, integrasi, kontrol, toleransi terhadap konflik, pola-pola komunikasi, dan sistem imbalan. Agar suatu organisasi dapat mencapai apa yang ditujukannya maka perlu memperhatikan karakteristik tersebut. Dengan memperbaiki atau meningkatkan karakteristik di atas maka suatu organisasi dikatakan telah mempunyai budaya organisasi yang baik yang dapat menjadi nilai-nilai dasar sebagai pedoman untuk berperiku.

Budaya organisasi di sekretariat daerah Kabupaten Gowa apabila dilihat dari 8 indikator yang mendukung yaitu: inisiatif individual, pengarahan, integrasi, dukungan dari manajemen, pola-pola komunikasi, toleransi terhadap konflik, kontrol dan sistem imbalan. secara keseluruhan budaya organisasi di sekretariat daerah Kabupaten Gowa berada pada kategori baik dengan tingkat pencapaian presentase yakni 76,019 persen. Dilihat dari hasil pengukuran persentase, indikator inisiatif individual berada pada tingkat presentase sebesar 80,494 persen, pengarahan 81,852 persen, integrasi 67,16 persen, dukungan dari manajemen 77,284 persen, pola-pola komunikasi 78,827

persen, toleransi terhadap konflik 64,691, kontrol 78,21 persen dan sistem imbalan 79,63 persen

Dari kedelapan indikator tersebut yakni, inisiatif individual, pengarahan, integrasi, dukungan dari manajemen, pola-pola komunikasi, toleransi terhadap konflik, kontrol, dan sistem imbalan berada dalam kategori baik, dan mayoritas masyarakat atau responden menunjukkan setuju dengan unsur-unsur atau yang mencakup dari pada indikator tersebut, sedangkan pada indikator toleransi terhadap konflik mendapat nilai terendah hanya dengan 64,691 persen, mayoritas pegawai belum begitu bebas dalam menyampaikan kritik, ide dan saran kepada pimpinan. Hal ini disebabkan karena masih adanya rasa canggung terhadap pimpinan bahkan cenderung takut terhadap pimpinan. Demikian juga dengan keterbukaan dalam menerima kritik, saran maupun ide tersebut, belum sepenuhnya ide, saran dan kritik itu diterima dengan baik, khususnya yang berasal dari masyarakat, kalau pun diterima namun tidak dijalankan atau dilaksanakan bahkan cenderung diabaikan. Indikator integrasi merupakan terendah kedua sebesar 67,16 persen integrasi atau koordinasi antar unit-unit dalam organisasi dan kerjasama antar individu dalam organisasi belum berjalan dengan baik. Koordinasi diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan lebih mudah, cepat dan tepat. Dengan saling berkoordinasi tentunya dapat meningkatkan kualitas pelayanan.

## 2. Kualitas pelayanan

Kualitas pelayanan berpusat pada upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta ketepatan penyampaiannya untuk mengimbangi harapan pelanggan. Dalam konteks pelayanan publik dapat digaris bawahi bahwa keberhasilan proses pelayanan publik sangat tergantung pada dua pihak yaitu birokrasi (pelayan) dan masyarakat (yang dilayani).

Pelayanan publik yang berkualitas dan profesional, artinya pelayanan publik yang dicirikan oleh adanya bukti langsung yang kelihatan berupa aspek-aspek yang dapat dilihat dan dijangkau, keandalan atau kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera dan akurat, responsibilitas atau pemberian pelayanan dengan tanggap, adanya jaminan yaitu berupa kemampuan pemberi pelayanan, kesopanan, sifat dapat dipercaya dan bebas dari bahaya resiko serta empati atau kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi antara konsumen dan pemberi pelayanan. Berikutnya adalah efektifitas, lebih mengutamakan pada pencapaian apa yang menjadi tujuan dan sasaran, Sederhana mengandung arti prosedur/tata cara pelayanan diselenggarakan secara mudah, cepat, tepat, tidak berbelit-belit serta tidak dapat disimpan dalam Inventori melainkan langsung dapat dikonsumsi pada saat produksi.

Tingkat kualitas pelayanan terhadap budaya organisasi di sekretariat daerah Kabupaten Gowa. Dilihat dari hasil pengukuran persentase, indikator bukti langsung berada pada tingkat presentase sebesar 78,333 persen, kehandalan 81,79 persen, daya tanggap 77,938 persen, jaminan 83,272 persen, dan empati 66,975 persen. Dapat diketahui berada pada kategori cukup baik dengan presentase

sebesar 72, 71 persen. Ini berarti pelayanan pegawai sekretariat daerah Kabupaten Gowa telah menunjukkan suatu kualitas pelayanan yang baik.

### **3. Pengaruh budaya organisasi terhadap Kualitas pelayanan publik**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat memberi pengaruh terhadap kualitas pelayanan. Data output SPSS dengan uji regresi antara budaya organisasi terhadap kualitas pelayanan diperoleh Konstanta (a) sebesar 23,48 menjelaskan bahwa jika budaya organisasi diasumsikan bernilai nol (tidak ada nilai) maka nilai kualitas pelayanan sebesar 23,48 atau berada dalam kategori ada pengaruh. Koefisien regresi X sebesar 0,383 menyatakan bahwa setiap penambahan 1 nilai budaya organisasi, maka nilai kualitas pelayanan mengalami peningkatan sebesar 0,383.

kualitas pelayanan disuatu organisasi publik berkaitan erat dengan Budaya organisasi. Hal yang melatarbelakangi adalah motif dari adanya instansi pemerintah, yakni mengadakan pelayanan publik sehingga kondisi didalam instansi pemerintah yang bisa mempengaruhi kualitas pelayanan salah satunya adalah budaya organisasi. Semakin kuat budaya organisasi semakin besar dorongan para karyawan untuk mengoptimalkan pelayanan kepada semua pelanggannya. Budaya organisasi merupakan perekat organisasi yang mengikat anggota organisasi melalui nilai-nilai yang ditaati bersama. Budaya organisasi tercermin dalam perilaku keseharian anggotanya, berarti pula merupakan praktek sehari-hari di tempat kerja. Kualitas pelayanan akan membaik seiring dengan internalisasi budaya organisasi. Ini berarti semakin kuat budaya organisasi atau

nilai-nilai dasar yang telah disepakati, maka semakin baik kualitas pelayanan yang dihasilkan.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Budaya organisasi merupakan hal yang penting untuk mengetahui seberapa jauh keberhasilan dalam mengelola organisasi. Berdasarkan hasil penelitian terhadap pengaruh budaya organisasi terhadap kualitas pelayanan publik di sekretariat daerah Kabupaten Gowa dapat dikatakan bahwa mampu melaksanakan tugas yang dioptimalan oleh pimpinan akan tetapi masih ada yang cukup mampu dan perlu ditingkatkan lagi.

1. Budaya organisasi di sekretariat daerah Kabupaten Gowa berada pada kategori baik (76,019 persen). Hal ini dapat ditinjau dari indikator yang digunakan inisiatif individual berada pada tingkat presentase sebesar 80,494 persen, pengarahan 81,852 persen, integrasi 67,16 persen, dukungan dari manajemen 77,284 persen, pola-pola komunikasi 78,827 persen, toleransi terhadap konflik 64,691, kontrol 78,21 persen dan sistem imbalan 79,63 persen , memperlihatkan dukungan terhadap variabel budaya organisasi.
2. Tingkat kualitas pelayanan terhadap budaya organisasi di sekretariat daerah Kabupaten Gowa. Dilihat dari hasil pengukuran persentase, indikator bukti langsung berada pada tingkat presentase sebesar 78,333 persen, kehandalan 81,79 persen, daya tanggap 77,938 persen, jaminan 83,272 persen, dan empati 66,975 persen. Dapat diketahui berada pada kategori cukup baik dengan presentase sebesar 72, 71 persen. Ini berarti



pelayanan pegawai sekretariat daerah Kabupaten Gowa telah menunjukkan suatu kualitas pelayanan yang baik.

3. Terdapat pengaruh antara budaya organisasi dengan kualitas pelayanan yaitu diperoleh Konstanta (a) sebesar 23,48 menjelaskan bahwa jika budaya organisasi diasumsikan bernilai nol (tidak ada nilai) maka nilai kualitas pelayanan sebesar 23,48 atau berada dalam kategori ada pengaruh. Koefisien regresi X sebesar 0,383 menyatakan bahwa setiap penambahan 1 nilai budaya organisasi, maka nilai kualitas pelayanan mengalami peningkatan sebesar 0,383.

## **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan dari hasil penelitian yang telah diuraikan di atas, maka dapat dikemukakan beberapa saran sebagai berikut:

1. Budaya organisasi pada kantor sekretariat daerah Kabupaten Gowa berada dalam kategori baik meskipun demikian, masih perlu diperhatikan indikator-indikator yang sekiranya berada dalam kategori cukup baik agar lebih ditingkatkan lagi indikator integrasi dan toleransi terhadap konflik.
2. Kualitas pelayanan berada dalam kategori cukup baik namun demikian perlu adanya peningkatan kualitas pelayanan yang lebih lagi bagi pegawai dalam aspek empati, agar suasana yang tercipta untuk kelangsungan pegawai dalam bekerja lebih baik lagi.

3. Agar kiranya fasilitas penunjang pegawai dapat dilengkapi lagi supaya pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dapat dimaksimalkan dengan baik.
4. Pegawai di kantor sekretariat daerah Kabupaten Gowa agar kiranya dapat disiplin dan berkoordinasi serta bersinergis dalam melaksanakan pekerjaannya supaya pekerjaan yang menjadi tanggung jawab pegawai dapat terorganisir dengan baik.

## **DAFTAR PUSTAKA**

## 1. Buku

- Bungin, Burhan. 2005. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Kencana.
- Janet, et al. 2013. *Pelayanan Publik Baru: dari manajemen steering ke serving*. Bantul: Kreasi Wacana.
- Kusdi. 2011. *Budaya Organisasi : Teori, Penelitian, Dan Praktik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2008. *Perilaku dan budaya organisasi*. Bandung: Refika aditama.
- Nawawi, Ismail. 2013. *Budaya Organisasi Kepemimpinan & Kinerja: Proses Terbentuk, Tumbuh Kembang, Dinamika, dan Kinerja Organisasi*. Jakarta: Kencana.
- Ndraha, Taliziduhu. 2005. *Teori Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Prasetyo, Bambang; dan Jannah, Lina Miftahul. 2013. *Metode penelitian kuantitatif: teori dan aplikasi*. Jakarta: Rajawali press.
- Sugiono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, Edy. 2010. *Budaya Organisasi Edisi Pertama*. Jakarta: Kencana.
- Wibowo. 2016. *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Arikunto, Suharsimi. 1998. *Prosedur penelitian suatu pendekatan praktek*. Jakarta : rineka cipta.

## 2. Sumber Hukum

- Undang-Undang No. 25 Tahun 2009 Pasal 1 tentang Pelayanan Publik
- Peraturan Pemerintah Nomor 42 Tahun 2004 tentang kode etik pegawai negeri sipil

## 3. Skripsi

- Agusriadi. 2016. *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kualitas Pelayanan Pegawai pada Kantor Kecamatan TanjungPinang Timur Kota TanjungPinang*. Skripsi tidak diterbitkan. TanjungPinang: Universitas Maritim Raja Ali Haji.
- Erna Dora Siregar. 2009. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kualitas Pelayanan Publik (studi tentang pelayanan STNK di kantor bersama*

*samsat pematang siantar*. Skripsi tidak diterbitkan. Medan: Universitas Sumatera Utara.

Meira Nugrahani K. D. 2010. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kualitas Pelayanan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Probolinggo*. Skripsi tidak diterbitkan. Probolinggo: Universitas Jember.

#### **4. Sumber Lain**

Ejurnal Administrasi Reform, Volume 2, Nomor 2, 2014: 1226-1237 pada tanggal 24 Januari 2017 pada pukul 12: 10 WITA

Jurnal Ilmu Politik Dan Pemerintahan Lokal, Volume I Edisi 2 , Juli-Desember 2012 Pada tanggal 24 Januari 2017 pada pukul 12:01 WITA

Petrussamo. “pengaruh budaya organisasi terhadap kualitas pelayanan”. 31 Desember 2016. <http://petrussamo.wordpress.com/2013/03/07/>

**L**

**A**

**M**

**P**

**I**

**R**

**A**

**N**

### MATRIKS PROPOSAL PENELITIAN

Judul Penelitian	Latar Belakang	Masalah	Rumusan Masalah	Kajian Teori	Metode Penelitian	Referensi
Pengaruh budaya organisasi terhadap kualitas pelayanan publik di Sekretariat Daerah Kabupaten Gowa	<p>Budaya Organisasi sangat penting untuk menjadi pedoman kerja setiap pegawai sehingga akan terwujud kualitas pelayanan yang lebih baik. Berkualitasnya pelayanan suatu organisasi pemerintahan merupakan wujud pertanggungjawaban sebagai abdi masyarakat. Budaya organisasi yang kuat memberikan para pegawai suatu pemahaman yang jelas dari tugas-tugasnya, berpengaruh terhadap perilaku para pegawai, karena adanya rasa keimanan dan ketaqwaan, rasa profesionalisme, dan kesejahteraan pegawai.</p> <p>Undang-Undang Pelayanan Publik (secara resmi bernama Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik) adalah undang-undang yang mengatur tentang prinsip-prinsip pemerintahan yang baik yang merupakan efektifitas fungsi-fungsi pemerintahan itu sendiri.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dalam pemberian pelayanan, aparat terkesan acuh tak acuh sehingga pelayanan yang diterima terasa tidak maksimal</li> <li>2. masih adanya diskriminasi dalam pelayanan yang mempunyai hubungan kekerabatan (keluarga/kolega), cenderung lebih diutamakan,</li> <li>3. masih terdapat pegawai yang bersantai dan keluar tanpa ijin saat jam kerja sehingga waktu luang terbuang percuma dapat menyebabkan pekerjaan yang dihasilkan tidak maksimal.</li> </ol>	bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kualitas pelayanan publik di sekretariat an kabupaten gowa?	<p>teori Victor Tan untuk mengukur budaya organisasi karena dari pendapat yang mengenai karakteristik atau indikator yang dipakai untuk mengukur budaya organisasi cukup lengkap sehingga mampu mewakili analisis budaya dalam suatu organisasi, adapun kesepuluh karakteristik budaya organisasi dari Robbins dan Luthans adalah : Inisiatif individual, Toleransi terhadap tindakan beresiko, Pengarahan, Integrasi, Dukungan dari manajemen, Pengarahan dan bimbingan, Kontrol, Identitas, Sistem imbalan, Pola-pola komunikasi.</p>	Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif .	<p>Prof. Dr. Taliziduhu Ndraha. 2003. Teori Budaya Organisasi. Rineka Cipta. Jakarta.</p> <p>Prof. Dr. H. Edy Sutrisno, M. Si. 2007. Budaya Organisasi. Kencana. Jakarta</p>



**PEMERINTAH KABUPATEN GOWA**  
**BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK**

Jln. Mesjid Raya No. 30. Telepon. 884637. Sungguminasa – Gowa

**SURAT KETERANGAN**

Nomor : 009 / GBG / BKB.P/2017

Yang bertanda tangan dibawah ini menerangkan bahwa:

Nama	: HIKMAWATI
Tempat/Tanggal Lahir	: Makassar, 05 Oktober 1996
Jenis kelamin	: Perempuan
Pekerjaan	: Mahasiswa (S1)
Alamat	: Bontomansai

Adalah benar telah melakukan Penelitian/Pengambilan Data dalam rangka penyusunan Tesis/Skripsi yang berjudul : **"PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KUALITAS PELAYANAN PUBLIK DI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN GOWA"**

Selama	: 24 Maret 2017 s/d 31 Mei 2017
Pengikut	: Tidak Ada

Demikian keterangan ini diberikan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Sungguminasa, 07 Juli 2017

**KEPALA BADAN,**  
  
**Drs. BAHARUDDIN. T**  
 Pangkat : Pembina Tk.1  
 NIP : 19600124 197911 1 001

## Lampiran 4



Gambar 1 : penyebaran angket/kuisisioner kepada pegawai





Gambar 2 : pengisian koesioener oleh pegawai



Gambar 3: pengambilan data pegawai sekretariat daerah kabupaten gowa.

Lampiran 3 hasil penelitian

Respo nden	BUDAYA ORGANISASI																												SKO R TOT AL				
	X1				X2				X3				X4				X5				X6				X7					X8			
	1	2	3	jum	4	5	6	jum	7	8	9	jum	10	11	12	jum	13	14	15	jum	16	17	18	jum	19	20	21	jum		22	23	24	jum
1	4	5	4	13	2	3	5	10	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	2	10	5	5	4	14	4	4	5	13	4	4	4	12	96
2	4	5	4	13	4	4	3	11	4	5	3	12	3	3	4	10	3	4	4	11	4	3	3	10	2	4	3	9	3	3	4	10	86
3	4	4	5	13	5	4	5	14	5	4	2	11	2	4	3	9	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	3	11	3	4	3	10	92
4	5	4	4	13	5	5	2	12	2	3	3	8	3	4	5	12	4	3	5	12	5	3	5	13	4	4	4	12	5	4	5	14	96
5	2	3	5	10	3	4	4	11	4	3	3	10	2	2	3	7	3	3	2	8	3	3	3	9	4	4	3	11	4	3	5	12	78
6	4	4	3	11	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	3	4	3	10	4	4	4	12	93
7	5	4	4	13	4	4	4	12	4	5	5	14	3	3	3	9	4	4	3	11	3	4	4	11	4	3	3	10	4	4	5	13	93
8	4	4	4	12	4	4	3	11	3	4	4	11	4	4	4	12	4	4	4	12	4	3	4	11	3	3	4	10	4	3	4	11	90
9	5	5	4	14	4	3	4	11	4	5	5	14	4	2	4	10	3	5	4	12	4	5	5	14	4	4	4	12	4	4	2	10	97
10	5	4	5	14	4	3	3	10	4	3	3	10	3	4	4	11	4	3	4	11	3	3	4	10	4	4	3	11	4	4	4	12	89
11	3	4	5	12	5	2	5	12	4	4	5	13	4	3	3	10	4	4	3	11	4	3	4	11	4	4	4	12	4	4	4	12	93
12	4	4	4	12	5	4	4	13	4	4	4	12	4	3	3	10	3	4	3	10	4	4	4	12	4	2	3	9	4	4	4	12	90
13	4	5	5	14	5	4	4	13	5	4	4	13	3	3	3	9	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	3	4	5	12	97
14	4	2	4	10	5	4	4	13	4	2	4	10	4	4	4	12	4	2	4	10	2	4	2	8	4	5	4	13	4	4	4	12	88
15	5	5	5	15	5	4	5	14	5	4	4	13	4	4	2	10	4	5	4	13	4	3	4	11	4	3	4	11	4	2	4	10	97
16	4	4	3	11	4	4	4	12	3	4	4	11	4	3	4	11	4	4	4	12	3	3	3	9	3	3	4	10	4	4	4	12	88
17	5	4	5	14	5	4	5	14	5	3	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	2	3	3	8	4	4	4	12	4	4	4	12	96
18	4	4	4	12	5	4	4	13	5	2	3	10	4	5	4	13	3	3	4	10	2	4	4	10	4	4	4	12	4	4	4	12	92
19	3	4	4	11	4	4	4	12	4	4	4	12	3	3	3	9	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	92
20	3	4	5	12	4	3	4	11	5	2	3	10	4	4	4	12	4	4	4	12	3	3	3	9	4	4	4	12	3	4	4	11	89
21	4	3	4	11	4	4	4	12	5	4	4	13	3	3	3	9	4	4	3	11	4	3	3	10	4	4	3	11	4	4	4	12	89
22	5	4	2	11	5	4	4	13	5	4	4	13	4	4	4	12	4	4	4	12	4	2	4	10	4	4	4	12	4	4	5	13	96
23	4	4	4	12	3	3	4	10	4	4	4	12	4	5	4	13	2	4	4	10	4	4	4	12	3	3	4	10	4	4	4	12	91
24	4	5	5	14	4	5	4	13	5	4	4	13	4	5	4	13	4	4	5	13	5	4	4	13	3	3	4	10	4	4	4	12	101

25	4	4	4	12	4	4	4	12	5	5	5	15	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	2	10	2	4	4	10	95
26	2	3	4	9	4	4	4	12	5	3	3	11	3	3	3	9	4	3	3	10	4	4	4	12	3	3	3	9	3	3	5	11	83
27	5	4	4	13	5	4	4	13	5	4	4	13	4	4	4	12	4	4	4	12	2	4	4	10	3	4	3	10	4	4	4	12	95
28	1	4	4	9	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	5	4	13	3	4	4	11	4	4	4	12	4	4	4	12	93
29	3	5	5	13	4	5	5	14	5	5	5	15	4	4	4	12	4	5	4	13	3	4	4	11	4	4	4	12	4	4	4	12	102
30	4	4	4	12	5	4	4	13	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	3	4	4	11	96
31	4	4	5	13	5	4	5	14	5	4	4	13	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	5	5	4	14	4	4	4	12	102
32	4	4	4	12	4	4	4	12	3	3	3	9	4	4	4	12	4	4	4	12	3	3	2	8	4	4	4	12	4	4	4	12	89
33	4	3	4	11	4	4	4	12	4	3	3	10	4	5	4	13	5	4	4	13	3	3	4	10	4	4	4	12	4	4	5	13	94
34	4	2	5	11	5	4	4	13	4	2	3	9	4	2	4	10	4	4	4	12	2	2	3	7	3	4	4	11	2	4	4	10	83
35	4	1	5	10	4	4	4	12	4	1	2	7	4	4	4	12	4	5	4	13	1	3	3	7	4	3	4	11	4	4	4	12	84
36	4	5	5	14	5	5	4	14	5	2	3	10	4	5	5	14	5	5	4	14	3	3	3	9	4	5	5	14	5	4	5	14	103
37	4	4	4	12	4	4	4	12	4	3	3	10	4	4	4	12	4	4	4	12	2	3	3	8	4	4	4	12	4	4	4	12	90
38	3	3	4	10	4	3	3	10	3	2	1	6	3	4	3	10	4	4	3	11	2	1	2	5	3	4	3	10	3	4	4	11	73
39	2	4	4	10	4	4	2	10	4	2	3	9	4	4	4	12	4	2	4	10	2	3	3	8	4	4	4	12	2	4	5	11	82
40	1	4	5	10	4	4	4	12	4	1	1	6	4	4	4	12	4	4	4	12	3	3	3	9	4	4	4	12	4	1	1	6	79
41	5	4	4	13	5	4	4	13	3	3	3	9	4	4	5	13	5	4	4	13	2	3	2	7	3	4	4	11	4	4	5	13	92
42	4	4	4	12	4	4	5	13	3	2	2	7	4	4	4	12	4	4	4	12	3	4	3	10	4	5	4	13	4	5	4	13	92
43	3	4	4	11	4	4	4	12	4	3	3	10	4	5	4	13	4	4	4	12	2	2	3	7	4	4	5	13	4	4	4	12	90
44	4	5	5	14	4	4	5	13	3	2	3	8	4	4	5	13	4	5	4	13	3	3	3	9	5	4	4	13	5	4	4	13	96
45	4	4	4	12	4	4	4	12	4	3	3	10	4	4	4	12	4	4	3	11	3	2	2	7	4	4	5	13	4	5	4	13	90
46	4	5	4	13	4	4	5	13	3	2	2	7	4	4	4	12	4	4	4	12	2	3	3	8	5	4	4	13	4	4	5	13	91
47	4	4	4	12	4	3	4	11	4	3	4	11	4	4	4	12	5	4	4	13	2	4	2	8	4	4	5	13	4	4	4	12	92
48	4	4	4	12	5	4	5	14	3	3	2	8	5	4	4	13	4	4	5	13	4	3	3	10	4	5	4	13	5	4	4	13	96
49	5	4	4	13	4	4	4	12	3	3	4	10	4	4	5	13	4	5	4	13	4	2	2	8	5	4	4	13	4	5	4	13	95
50	5	4	4	13	5	4	4	13	3	2	2	7	5	4	4	13	5	4	4	13	3	4	3	10	5	4	4	13	5	4	4	13	95
51	4	4	4	12	5	4	4	13	4	3	3	10	4	4	5	13	4	4	5	13	2	3	2	7	5	4	4	13	4	4	5	13	94
52	5	4	5	14	4	5	5	14	3	2	2	7	5	4	4	13	5	4	4	13	3	4	3	10	4	5	4	13	5	4	4	13	97

53	4	4	4	12	5	4	4	13	3	3	3	9	5	4	4	13	5	4	4	13	2	2	3	7	5	4	4	13	4	4	5	13	93
54	5	5	4	14	5	4	4	13	3	2	4	9	4	5	4	13	4	4	5	13	3	3	3	9	4	4	5	13	4	4	5	13	97
55	4	5	4	13	5	3	5	13	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	5	5	4	14	4	4	5	13	4	4	4	12	101
56	4	5	4	13	4	4	3	11	4	5	3	12	3	3	4	10	3	4	4	11	4	3	3	10	4	4	3	11	3	3	4	10	88
57	4	4	5	13	5	4	5	14	5	4	4	13	4	4	3	11	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	3	11	3	4	3	10	96
58	5	4	4	13	5	5	4	14	5	3	3	11	3	4	5	12	4	3	5	12	5	3	5	13	4	4	4	12	5	4	5	14	101
59	2	3	5	10	3	4	4	11	4	3	3	10	2	2	3	7	3	3	2	8	3	3	3	9	4	4	3	11	4	3	5	12	78
60	4	4	3	11	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	3	4	3	10	4	4	4	12	93
61	5	4	4	13	4	4	4	12	4	5	5	14	3	3	3	9	4	4	3	11	3	4	4	11	4	3	3	10	4	4	5	13	93
62	4	4	4	12	4	4	3	11	3	4	4	11	4	4	4	12	4	4	4	12	4	3	4	11	3	3	4	10	4	3	4	11	90
63	5	5	4	14	4	3	4	11	4	5	5	14	4	4	4	12	3	5	4	12	4	5	5	14	4	4	4	12	4	4	4	12	101
64	5	4	5	14	4	3	3	10	4	3	3	10	3	4	4	11	4	3	4	11	3	3	4	10	4	4	3	11	4	4	4	12	89
65	4	4	5	13	5	4	5	14	5	4	4	13	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	5	5	4	14	4	4	4	12	102
66	4	4	4	12	4	4	4	12	3	3	3	9	4	4	4	12	4	4	4	12	3	3	2	8	4	4	4	12	4	4	4	12	89
67	4	3	4	11	4	4	4	12	4	3	3	10	4	5	4	13	5	4	4	13	3	3	4	10	4	4	4	12	4	4	5	13	94
68	4	2	5	11	5	4	4	13	4	2	3	9	4	2	4	10	4	4	4	12	2	2	3	7	3	4	4	11	2	4	4	10	83
69	4	1	5	10	4	4	4	12	4	1	2	7	4	4	4	12	4	5	4	13	1	3	3	7	4	3	4	11	4	4	4	12	84
70	4	5	5	14	5	5	4	14	1	2	3	6	4	5	5	14	5	5	4	14	3	3	3	9	4	5	5	14	5	4	5	14	99
71	4	4	4	12	4	4	4	12	4	3	3	10	4	4	4	12	4	4	4	12	2	3	3	8	4	4	4	12	4	4	4	12	90
72	3	3	4	10	4	3	3	10	3	2	1	6	3	4	3	10	4	4	3	11	2	1	2	5	3	4	3	10	3	4	4	11	73
73	2	4	4	10	4	4	2	10	4	2	3	9	4	4	4	12	4	2	4	10	2	3	3	8	4	4	4	12	2	4	5	11	82
74	1	4	5	10	4	4	4	12	4	1	1	6	4	4	4	12	4	4	4	12	3	3	3	9	4	4	4	12	4	1	1	6	79
75	4	4	4	12	4	4	4	12	5	3	3	11	4	4	4	12	4	4	4	12	2	3	3	8	4	4	4	12	4	4	4	12	91
76	4	3	4	11	4	4	4	12	3	2	3	8	4	3	4	11	4	4	4	12	3	4	4	11	5	4	4	13	4	4	5	13	91
77	3	4	4	11	1	4	4	9	2	3	3	8	1	4	4	9	4	1	4	9	1	3	3	7	4	5	4	13	4	4	5	13	79
78	5	5	5	15	4	5	4	13	3	3	2	8	4	4	4	12	4	3	4	11	3	4	3	10	4	4	1	9	5	4	5	14	92
79	3	4	4	11	5	4	4	13	3	4	3	10	5	4	4	13	5	4	4	13	3	3	4	10	4	4	3	11	4	3	4	11	92
80	4	5	5	14	4	5	4	13	3	2	4	9	4	4	4	12	5	5	4	14	3	2	4	9	1	4	4	9	3	4	5	12	92

81	5	4	4	13	5	4	4	13	3	3	3	9	4	4	5	13	5	4	4	13	2	3	2	7	3	4	4	11	4	4	5	13	92
82	4	4	4	12	4	4	1	9	3	2	2	7	4	4	4	12	4	4	4	12	3	4	3	10	4	5	4	13	4	5	4	13	88
83	3	4	4	11	4	1	4	9	4	3	3	10	4	5	4	13	4	4	4	12	2	2	3	7	4	4	5	13	4	4	4	12	87
84	4	5	5	14	4	4	5	13	3	2	3	8	4	4	5	13	4	5	4	13	3	3	3	9	5	4	4	13	5	4	4	13	96
85	4	4	4	12	4	4	4	12	4	3	3	10	4	4	4	12	4	4	3	11	3	2	2	7	4	4	5	13	4	5	4	13	90
86	4	5	4	13	4	4	5	13	3	2	2	7	4	4	4	12	4	4	1	9	2	3	3	8	5	4	4	13	4	4	5	13	88
87	1	4	4	9	4	3	4	11	4	3	4	11	4	4	4	12	5	4	4	13	2	4	1	7	4	4	5	13	4	4	4	12	88
88	4	4	4	12	5	4	5	14	3	3	2	8	5	4	1	10	4	4	5	13	4	3	3	10	4	5	4	13	5	4	4	13	93
89	5	4	4	13	4	4	4	12	3	3	4	10	1	4	5	10	4	5	4	13	4	2	2	8	5	1	4	10	4	5	4	13	89
90	5	1	4	10	5	4	4	13	3	2	2	7	5	4	4	13	5	4	4	13	3	4	3	10	5	4	4	13	5	4	1	10	89
91	4	4	4	12	5	4	1	10	4	3	3	10	4	4	5	13	4	4	1	9	2	3	2	7	5	4	4	13	4	4	2	10	84
92	5	4	1	10	4	5	5	14	3	2	2	7	5	4	4	13	5	4	4	13	3	4	3	10	4	5	4	13	5	4	4	13	93
93	4	4	4	12	5	4	4	13	3	3	3	9	5	4	4	13	5	4	4	13	2	2	3	7	5	4	4	13	4	4	5	13	93
94	5	5	4	14	5	4	4	13	3	2	4	9	4	5	4	13	4	4	5	13	3	3	3	9	4	4	5	13	1	4	5	10	94
95	4	5	4	13	5	3	5	13	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	5	5	4	14	4	4	5	13	4	4	4	12	101
96	4	5	4	13	4	4	3	11	4	5	3	12	3	3	4	10	3	4	4	11	4	3	3	10	4	4	3	11	3	3	4	10	88
97	4	4	5	13	5	4	5	14	5	4	4	13	4	4	3	11	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	3	11	3	4	3	10	96
98	5	4	4	13	5	5	4	14	5	3	3	11	3	4	5	12	1	3	5	9	5	3	5	13	4	4	4	12	5	4	5	14	98
99	2	3	5	10	3	4	4	11	4	3	3	10	2	1	3	6	3	3	2	8	3	3	3	9	4	4	3	11	4	3	5	12	77
100	4	4	3	11	4	4	4	12	1	4	4	9	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	3	4	3	10	5	4	4	13	91
101	4	4	1	9	5	5	5	15	5	3	4	12	4	5	5	14	4	4	5	13	4	4	4	12	4	5	4	13	4	5	4	13	101
102	4	3	4	11	4	4	4	12	3	2	3	8	4	3	4	11	4	4	4	12	3	4	4	11	2	4	4	10	4	1	5	10	85
103	3	4	4	11	5	4	4	13	2	3	3	8	4	4	4	12	4	4	4	12	3	3	3	9	4	5	1	10	4	4	5	13	88
104	5	5	5	15	4	5	4	13	3	3	2	8	4	4	4	12	4	3	4	11	3	4	3	10	4	4	4	12	5	4	5	14	95
105	3	4	4	11	5	4	4	13	3	4	3	10	5	4	1	10	5	4	4	13	3	3	4	10	4	4	3	11	4	3	4	11	89
106	4	5	5	14	4	5	4	13	3	2	4	9	4	4	4	12	5	5	4	14	3	1	4	8	4	4	4	12	3	4	5	12	94
107	5	4	4	13	5	4	4	13	3	3	3	9	4	4	5	13	5	4	4	13	2	3	2	7	3	4	4	11	4	4	5	13	92
108	4	4	4	12	4	4	5	13	3	2	2	7	4	4	4	12	1	4	4	9	3	4	3	10	4	5	4	13	4	5	4	13	89

Responden	KUALITAS PELAYANAN																				SKOR TOTAL
	Y1				Y2				Y3				Y4				Y5				
	25	26	27	jum	28	29	30	jum	31	32	33	jum	34	35	36	jum	37	38	39	jum	
1	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	5	4	13	4	5	5	14	63
2	4	4	4	12	3	4	4	11	3	4	5	12	5	5	2	12	4	5	5	14	61
3	4	5	4	13	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	4	14	4	5	5	14	71
4	1	5	5	11	2	5	5	12	4	5	4	13	4	4	4	12	3	5	2	10	58
5	3	4	5	12	3	4	4	11	3	4	2	9	4	4	4	12	3	5	5	13	57
6	4	4	4	12	4	4	3	11	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	59
7	5	5	4	14	4	4	4	12	3	4	4	11	4	4	4	12	3	4	4	11	60
8	4	4	4	12	4	5	4	13	4	4	4	12	5	4	5	14	4	4	4	12	63
9	3	5	5	13	4	4	4	12	5	5	4	14	4	4	4	12	4	2	4	10	61
10	4	2	3	9	4	3	4	11	3	4	3	10	4	4	4	12	3	4	4	11	53
11	4	4	4	12	4	2	4	10	4	2	4	10	5	4	5	14	4	4	4	12	58
12	5	5	4	14	4	4	4	12	4	4	4	12	4	2	5	11	4	4	5	13	62
13	4	5	4	13	3	4	5	12	3	4	4	11	4	5	4	13	4	4	4	12	61
14	4	5	3	12	4	4	2	10	3	4	4	11	4	4	4	12	4	4	4	12	57
15	4	5	2	11	4	4	4	12	3	4	4	11	5	4	4	13	2	5	4	11	58
16	4	4	3	11	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	59
17	5	4	2	11	5	5	4	14	5	4	4	13	4	4	3	11	4	5	5	14	63
18	4	4	4	12	4	4	3	11	4	4	4	12	4	4	4	12	3	3	3	9	56
19	4	5	4	13	4	4	2	10	4	4	4	12	4	4	5	13	4	4	4	12	60
20	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	2	4	4	10	4	4	4	12	58
21	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	3	5	4	12	60
22	4	4	4	12	4	4	3	11	4	4	4	12	4	5	4	13	4	4	4	12	60
23	4	5	4	13	4	4	4	12	2	4	4	10	4	5	4	13	4	5	4	13	61
24	5	4	4	13	4	4	4	12	4	5	5	14	5	5	4	14	5	5	5	15	68
25	5	5	5	15	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	63

26	4	4	4	12	4	5	3	12	3	4	3	10	5	4	3	12	3	4	4	11	57
27	4	4	5	13	4	4	3	11	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	60
28	2	5	5	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	3	5	4	12	60
29	4	4	5	13	4	4	4	12	4	5	5	14	5	5	5	15	4	5	5	14	68
30	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	5	4	4	13	4	4	4	12	61
31	4	5	5	14	4	4	4	12	4	5	5	14	4	5	5	14	3	5	5	13	67
32	4	5	4	13	4	4	4	12	4	4	5	13	4	4	4	12	2	3	4	9	59
33	3	3	4	10	4	4	3	11	3	3	3	9	3	4	3	10	3	4	3	10	50
34	2	4	4	10	4	2	4	10	4	4	5	13	4	4	4	12	2	4	4	10	55
35	1	4	4	9	4	4	2	10	4	4	4	12	3	4	4	11	1	3	3	7	49
36	5	5	5	15	4	4	5	13	4	5	5	14	5	5	5	15	2	3	3	8	65
37	4	4	4	12	4	4	3	11	4	4	4	12	4	4	4	12	3	2	4	9	56
38	4	3	4	11	4	3	4	11	3	4	4	11	4	4	4	12	2	3	3	8	53
39	2	4	4	10	4	4	2	10	2	4	4	10	4	4	4	12	3	2	3	8	50
40	4	4	5	13	1	3	3	7	4	1	1	6	5	4	4	13	1	3	3	7	46
41	5	5	4	14	4	4	4	12	3	4	4	11	5	5	4	14	2	3	4	9	60
42	4	5	4	13	4	4	4	12	4	5	4	13	4	4	4	12	3	3	3	9	59
43	4	4	5	13	4	4	4	12	4	4	3	11	4	4	5	13	2	2	4	8	57
44	5	4	4	13	4	4	3	11	4	4	4	12	3	4	4	11	3	4	3	10	57
45	4	4	4	12	4	4	4	12	3	4	4	11	4	4	3	11	2	4	3	9	55
46	4	5	5	14	4	4	4	12	4	3	4	11	5	4	4	13	3	3	4	10	60
47	4	4	5	13	4	4	4	12	4	4	4	12	4	5	4	13	3	2	3	8	58
48	5	5	4	14	5	4	4	13	4	5	4	13	5	4	5	14	3	4	3	10	64
49	4	5	5	14	5	4	4	13	4	4	4	12	5	4	4	13	3	2	3	8	60
50	5	4	4	13	4	5	4	13	5	4	4	13	4	4	5	13	3	3	4	10	62
51	4	4	5	13	5	4	4	13	5	4	4	13	4	5	4	13	3	2	3	8	60
52	5	4	4	13	4	5	4	13	5	4	4	13	5	4	4	13	3	4	3	10	62
53	5	4	4	13	5	4	4	13	4	5	4	13	4	4	4	12	3	2	3	8	59

54	4	4	5	13	4	4	5	13	4	4	5	13	4	4	5	13	2	3	3	8	60
55	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	5	4	13	4	3	4	11	60
56	4	4	4	12	3	4	4	11	3	4	5	12	5	5	5	15	4	3	3	10	60
57	4	5	4	13	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	4	14	4	3	3	10	67
58	1	5	5	11	4	5	5	14	4	5	4	13	4	4	4	12	3	3	2	8	58
59	3	4	5	12	3	4	4	11	3	4	4	11	4	4	4	12	3	5	4	12	58
60	4	4	4	12	4	4	3	11	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	59
61	5	5	4	14	4	4	4	12	3	4	4	11	4	4	4	12	3	4	4	11	60
62	4	4	4	12	4	5	4	13	4	4	4	12	5	4	5	14	4	4	4	12	63
63	3	5	5	13	4	4	4	12	5	5	4	14	4	4	4	12	4	4	4	12	63
64	4	4	3	11	4	3	4	11	3	4	3	10	4	4	4	12	3	4	4	11	55
65	4	5	5	14	4	4	4	12	4	5	5	14	4	5	5	14	3	5	5	13	67
66	4	5	4	13	4	4	4	12	4	4	5	13	4	4	4	12	2	3	4	9	59
67	3	3	4	10	4	4	3	11	3	3	3	9	3	4	3	10	3	4	3	10	50
68	2	4	4	10	4	2	4	10	4	4	5	13	4	4	4	12	2	4	4	10	55
69	1	4	4	9	4	4	2	10	4	4	4	12	3	4	4	11	1	3	3	7	49
70	5	5	5	15	4	4	5	13	4	5	5	14	5	5	5	15	2	3	3	8	65
71	4	4	4	12	4	4	3	11	4	4	4	12	4	4	4	12	3	2	4	9	56
72	4	3	4	11	4	3	4	11	3	4	4	11	4	4	4	12	2	3	3	8	53
73	2	4	4	10	4	4	2	10	2	4	4	10	4	4	4	12	3	2	3	8	50
74	4	4	5	13	1	3	3	7	4	1	1	6	5	4	4	13	1	3	3	7	46
75	5	5	5	15	5	4	4	13	4	4	4	12	4	4	4	12	3	3	4	10	62
76	4	4	4	12	4	5	4	13	5	4	4	13	5	4	4	13	3	4	3	10	61
77	5	4	4	13	4	4	5	13	5	4	4	13	4	4	5	13	3	3	2	8	60
78	4	4	4	12	4	4	3	11	4	4	3	11	4	3	4	11	3	4	3	10	55
79	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	1	4	4	9	2	2	2	6	51
80	3	4	5	12	3	4	4	11	5	4	4	13	5	4	4	13	3	3	4	10	59
81	5	5	4	14	4	4	4	12	3	4	4	11	5	5	4	14	2	3	4	9	60



82	4	5	4	<b>13</b>	4	4	4	<b>12</b>	4	5	4	<b>13</b>	4	4	4	<b>12</b>	3	3	3	<b>9</b>	<b>59</b>
83	4	4	5	<b>13</b>	4	4	1	<b>9</b>	4	4	3	<b>11</b>	4	4	5	<b>13</b>	2	2	4	<b>8</b>	<b>54</b>
84	1	4	2	<b>7</b>	4	4	3	<b>11</b>	4	4	4	<b>12</b>	3	4	4	<b>11</b>	3	4	3	<b>10</b>	<b>51</b>
85	4	4	4	<b>12</b>	4	4	4	<b>12</b>	3	4	1	<b>8</b>	4	4	3	<b>11</b>	2	4	3	<b>9</b>	<b>52</b>
86	4	5	5	<b>14</b>	4	4	4	<b>12</b>	4	3	4	<b>11</b>	5	4	4	<b>13</b>	3	3	4	<b>10</b>	<b>60</b>
87	4	4	5	<b>13</b>	4	1	4	<b>9</b>	4	4	4	<b>12</b>	4	5	4	<b>13</b>	3	2	3	<b>8</b>	<b>55</b>
88	5	5	4	<b>14</b>	5	4	4	<b>13</b>	4	5	4	<b>13</b>	5	4	5	<b>14</b>	3	4	3	<b>10</b>	<b>64</b>
89	4	5	5	<b>14</b>	5	4	4	<b>13</b>	4	4	4	<b>12</b>	5	4	4	<b>13</b>	3	2	3	<b>8</b>	<b>60</b>
90	5	4	4	<b>13</b>	4	5	4	<b>13</b>	5	4	4	<b>13</b>	4	4	5	<b>13</b>	3	3	4	<b>10</b>	<b>62</b>
91	4	4	5	<b>13</b>	5	4	4	<b>13</b>	5	4	4	<b>13</b>	4	5	4	<b>13</b>	3	2	3	<b>8</b>	<b>60</b>
92	5	1	4	<b>10</b>	4	5	4	<b>13</b>	5	4	4	<b>13</b>	5	4	4	<b>13</b>	3	1	3	<b>7</b>	<b>56</b>
93	5	4	4	<b>13</b>	5	4	4	<b>13</b>	4	5	4	<b>13</b>	4	1	4	<b>9</b>	3	2	3	<b>8</b>	<b>56</b>
94	4	4	5	<b>13</b>	4	4	5	<b>13</b>	4	4	5	<b>13</b>	4	4	5	<b>13</b>	2	3	3	<b>8</b>	<b>60</b>
95	4	4	4	<b>12</b>	4	4	1	<b>9</b>	4	4	4	<b>12</b>	4	5	4	<b>13</b>	4	3	4	<b>11</b>	<b>57</b>
96	4	4	4	<b>12</b>	3	4	4	<b>11</b>	3	4	5	<b>12</b>	5	5	5	<b>15</b>	4	3	3	<b>10</b>	<b>60</b>
97	4	1	4	<b>9</b>	5	5	5	<b>15</b>	5	5	5	<b>15</b>	5	5	4	<b>14</b>	4	3	3	<b>10</b>	<b>63</b>
98	1	5	5	<b>11</b>	4	5	5	<b>14</b>	4	5	4	<b>13</b>	4	4	4	<b>12</b>	3	3	2	<b>8</b>	<b>58</b>
99	3	4	5	<b>12</b>	3	4	4	<b>11</b>	3	4	4	<b>11</b>	4	4	4	<b>12</b>	3	5	4	<b>12</b>	<b>58</b>
100	4	4	4	<b>12</b>	4	4	3	<b>11</b>	4	1	4	<b>9</b>	4	4	4	<b>12</b>	3	4	4	<b>11</b>	<b>55</b>
101	3	4	4	<b>11</b>	4	4	4	<b>12</b>	3	4	4	<b>11</b>	4	5	5	<b>14</b>	3	4	4	<b>11</b>	<b>59</b>
102	4	4	4	<b>12</b>	4	5	4	<b>13</b>	5	4	4	<b>13</b>	5	4	4	<b>13</b>	3	4	3	<b>10</b>	<b>61</b>
103	5	4	4	<b>13</b>	4	4	5	<b>13</b>	5	4	4	<b>13</b>	4	4	5	<b>13</b>	3	3	2	<b>8</b>	<b>60</b>
104	4	4	4	<b>12</b>	4	4	3	<b>11</b>	4	4	3	<b>11</b>	4	3	4	<b>11</b>	3	4	3	<b>10</b>	<b>55</b>
105	4	4	1	<b>9</b>	4	4	4	<b>12</b>	1	4	4	<b>9</b>	4	4	4	<b>12</b>	2	2	2	<b>6</b>	<b>48</b>
106	3	4	5	<b>12</b>	1	4	4	<b>9</b>	5	4	4	<b>13</b>	5	4	1	<b>10</b>	3	3	4	<b>10</b>	<b>54</b>
107	5	5	4	<b>14</b>	4	4	4	<b>12</b>	3	4	4	<b>11</b>	5	5	4	<b>14</b>	2	3	1	<b>6</b>	<b>57</b>
108	4	5	4	<b>13</b>	4	4	4	<b>12</b>	4	5	4	<b>13</b>	4	4	4	<b>12</b>	3	3	3	<b>9</b>	<b>59</b>